

**LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA CASA DE JUSTICIA DE AGUABLANCA  
DE LA CIUDAD DE CALI**

**VIRGINIA BELTRÁN LONDOÑO  
MARÍA XIMENA ESCOBAR VALDÉS  
CAROLINA GARCÍA GÓMEZ  
MARÍA CAROLINA HOYOS LIÉVANO**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
DIVISIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL - PERIODISMO  
SANTIAGO DE CALI**

**2000**

**LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA CASA DE JUSTICIA DE AGUABLANCA  
DE LA CIUDAD DE CALI**

**VIRGINIA BELTRÁN LONDOÑO  
MARÍA XIMENA ESCOBAR VALDÉS  
CAROLINA GARCÍA GÓMEZ  
MARÍA CAROLINA HOYOS LIÉVANO**

**Trabajo de grado presentado como  
requisito para optar al título de  
Comunicador Social-Periodista**

**Director: Solón Calero**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
DIVISIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL - PERIODISMO  
SANTIAGO DE CALI**

**2000**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

**Trabajo de grado aprobado por el  
Director asignado por la División,  
en cumplimiento de los requisitos  
exigidos para otorgar el título de  
Comunicador Social-Periodista.**

**Solón Calero**

**Director**

**Sonia Cadena**

**Vo. Bo. Asesor Metodológico**

**Cali, Julio 17 de 2.000**

**Ciudad y fecha**

## **AGRADECIMIENTOS**

Nuestros más sinceros agradecimientos a los miembros de la Casa de Justicia por la oportunidad que nos dieron de conocerlos y trabajar con ellos en equipo.

A Solón Calero por ser nuestro amigo y maestro.

A nuestras familias por su apoyo incondicional.

**CONTENIDO**

	<b>Pág.</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>1</b>
<b>0 INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
<b>1 TEMA Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>6</b>
<b>2 OBJETIVOS</b>	<b>7</b>
<b>2.1 OBJETIVO GENERAL</b>	<b>7</b>
<b>2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>7</b>
<b>3 JUSTIFICACIÓN</b>	<b>8</b>
<b>4 PANORAMA HISTÓRICO</b>	<b>11</b>
<b>4.1 AGUABLANCA: UN ENTORNO POR RECONOCER</b>	<b>11</b>
<b>4.2 LA JUSTICIA EN COLOMBIA: UNA CASA EN CONSTRUCCIÓN</b>	<b>12</b>
<b>4.3 LAS DEPENDENCIAS DE LA JUSTICIA</b>	<b>14</b>
<b>5 MARCO TEÓRICO</b>	<b>17</b>
<b>6 DESARROLLO METODOLÓGICO</b>	<b>31</b>
<b>6.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>	<b>31</b>
<b>6.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</b>	<b>36</b>
6.2.1 Cumplimiento de funciones	<b>36</b>
6.2.2 Relaciones de los grupos	<b>38</b>
6.2.3 Poder y toma de decisiones	<b>41</b>
6.2.4 Estructura	<b>41</b>

	VI
6.2.5 Expectativas frente a la investigación	42
6.2.6 Temas a tratar en el Comité Coordinador	43
<b>6.3 SISTEMATIZACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	<b>45</b>
6.3.1 Cumplimiento de funciones	45
6.3.2 Relaciones de los grupos	45
<b>6.4 ESTRATEGIAS</b>	<b>47</b>
<b>7 CONCLUSIONES</b>	<b>55</b>
<b>8 CITAS</b>	<b>66</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>67</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>71</b>

**LISTA DE ANEXOS**

	<b>Pág.</b>
<b>Anexo A.</b> Categorías de análisis	72
<b>Anexo B.</b> Entrevistas semi-estructuradas	75
<b>Anexo C.</b> Cronograma grupos focales y entrevistas en profundidad	76
<b>Anexo D.</b> Pasos para la sistematización de información	80
<b>Anexo E.</b> Cronograma del taller de integración y presentación de los resultados, 12 de noviembre de 1999	83
<b>Anexo F.</b> Listado de participantes del taller de integración y presentación de los resultados	84
<b>Anexo G.</b> Grupos conformados en el taller de integración y presentación de los resultados	89
<b>Anexo H.</b> Estructura interna de la Casa de Justicia de Aguablanca	93
<b>Anexo I.</b> Cronograma de actividades Octubre de 1998 a diciembre De 1999	97
<b>Anexo J.</b> Trabajo etnográfico	98

## **RESUMEN**

En octubre de 1998, la propuesta de desarrollar una investigación en la Casa de Justicia de Aguablanca realmente nos tentó, no sólo por la idea de involucrarnos con un programa alternativo en la administración de justicia, sino por la oportunidad que desde la comunicación vislumbramos en este espacio.

Los miembros de la organización manifestaron una preocupación generalizada por los problemas de comunicación que se presentaban entre las diferentes dependencias. A partir de esta necesidad comunicativa decidimos plantearles el desarrollo de la investigación, con el fin de identificar esos problemas y generar estrategias que partieran de ellos, para así mejorar las dificultades identificadas.

Recurrimos entonces a la investigación cualitativa como herramienta de desarrollo metodológico aplicada a una muestra de 24 personas. El trabajo de campo, la observación participante, la etnografía, los grupos focales, las entrevistas semi-estructuradas y entrevistas en profundidad, nos permitieron un acercamiento con los empleados de la organización y además nos dieron la oportunidad de abrir espacios de interacción para ellos.

Después de la sistematización y análisis posterior de la información recogida a través de las herramientas metodológicas utilizadas, concluimos que los



principales problemas identificados por los funcionarios fueron: falta de autogestión, ausencia de procesos de inducción, falta de participación entre dependencias, insatisfacción por la labor de la coordinación, carencia del trabajo interdisciplinario, procesos de comunicación deficientes (falta de retroalimentación, ausencia de espacios de interacción formales e informales, falta de medios formales de difusión de información), no hay procesos de seguimiento y evaluación del trabajo interno, y no hay reuniones periódicas del Comité Coordinador.

La última fase de la investigación fue un taller de integración donde se presentaron los resultados y se socializaron los problemas identificados. Los participantes formularon en equipo las estrategias pertinentes a cada problema y finalmente hicieron la evaluación del taller.

Queremos resaltar que lo más valioso de esta investigación es que trabajamos conjuntamente con los miembros de la organización desde la delimitación de los problemas hasta la formulación de las estrategias.

En nuestra labor como investigadoras logramos asumir el papel de mediadoras al posibilitar espacios de interacción entre los miembros de la Casa de Justicia de Aguablanca. El propósito fue que dichas acciones se integraran a toda una dinámica organizacional que facilitara la comprensión entre los funcionarios.

Era necesario por ello que los actores sociales implicados en este proceso dieran cuenta de sus particularidades y dificultades, ya que comprendiendo e identificando la manera en que ellos construyen sentido es que pudimos interpretar sus relaciones interpersonales y laborales. Fue este análisis el que nos permitió crear y abrir espacios en los cuales los funcionarios pudieran encontrar pistas para superar barreras comunicativas que ellos mismos habían construido.

La estructura de la organización determina en gran medida la forma como sus miembros llevan a cabo dicha socialización. La Casa de Justicia de Aguablanca, por ser una institución pública, no se escapa de un modelo de organización paternalista dependiente del Estado.

Los miembros de la Casa de Justicia piensan que el Estado les tiene que brindar todas las soluciones y alternativas para que la administración de justicia funcione. Esta actitud los limita para que gestionen proyectos y tomen iniciativas que beneficien a la organización tanto en el servicio que presta como en el ambiente laboral interno.

Dentro del análisis de comunicación planteamos que concebir al sujeto en el trabajo desde sus funciones laborales únicamente, es fragmentarlo y desconocer sus preconceptos, emociones y motivaciones que hacen parte integral de su realidad y lo llevan a enfrentar las situaciones del entorno organizacional de una forma determinada.

La falta de cohesión presente en las acciones y en los procesos comunicativos que se llevan a cabo entre cada dependencia, hace evidente la necesidad de mediadores en los conflictos e inconvenientes existentes, para que se construyan alternativas comunicativas que mejoren el trabajo interdisciplinario.

Finalmente, como investigadoras este proyecto nos permitió, primero, acceder a ese espacio de construcción del conocimiento desde el enfoque comunicacional al interactuar con los miembros de la organización. Segundo, aportar teóricamente a nuestra disciplina al generar desde la praxis procesos específicos que optimizan los flujos de comunicación interna de la organización.

Y tercero, dicha intervención social contribuye a que los funcionarios de la organización comprendan los procesos comunicativos que se generan, identifiquen sus propias dificultades y asuman el papel de actores sociales, si quieren un mejoramiento en los procesos comunicativos al interior de la Casa de Justicia de Aguablanca.

Si algo descubrimos con esta investigación es que es indispensable interactuar con la gente, conocer su manera de pensar y expresarse, reunirse con ellos, compartir sus espacios, tratar de comprender sus perspectivas y no juzgar desde nuestros preconceptos, si lo que queremos es ofrecerles alternativas para que sean ellos mismos los que gestionen la optimización de sus procesos de comunicación.

## **0. INTRODUCCIÓN**

Esta investigación es el resultado de un trabajo realizado por un grupo de cuatro estudiantes de Comunicación Social - Periodismo de la Corporación Universitaria Autónoma de Occidente de la ciudad de Cali, que han querido hacer de su proyecto de grado una experiencia investigativa que involucra a una organización compleja en su concepción y con dificultades en sus procesos de comunicación interna.

Estamos convencidas de que a través de la investigación se pueden generar los espacios discursivos que permiten lecturas y análisis del papel de la comunicación en las organizaciones, además, el replanteamiento de los procesos comunicativos desde un enfoque cualitativo y no instrumental, como se ha dado en muchas de las intervenciones organizacionales de nuestro entorno.

Finalmente, se busca un acercamiento con una organización para comprender e interpretar sus procesos comunicativos, que afectan las relaciones entre los miembros de las distintas dependencias de la institución escogida.

## **1. TEMA Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El tema de nuestra investigación es “La comunicación interna en la Casa de Justicia de Aguablanca de la ciudad de Cali”

¿Cómo son los procesos de comunicación interna que se establecen entre las diferentes dependencias que conforman la Casa de Justicia de Aguablanca?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Evaluar junto con los miembros de la organización los procesos de comunicación que se dan al interior de la Casa de Justicia de Aguablanca.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Identificar problemas de comunicación interna que existan entre las dependencias de la Casa de Justicia de Aguablanca.

Generar estrategias con los miembros de la organización que permitan mejorar los problemas identificados.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

Una de las características de los países en vía de desarrollo es que los modelos económicos, sociales y políticos que se implementan no han sido contruidos con base en las idiosincrasias latinoamericanas, sino que son paradigmas prestados o formas de ver, vivir e interpretar el mundo, que se tratan de imponer en nuestro contexto social.

Es necesario repensar los horizontes trazados a partir de la variedad cultural existente para generar relaciones acordes con el tiempo, espacio y experiencias de un país tan complejo como lo es Colombia.

El Programa de Casas de Justicia se estructuró desde Santafé de Bogotá tomando en cuenta las características específicas de ese entorno, por lo que han sido los mismos actores sociales de la organización en Aguablanca, quienes han replanteado el programa teniendo en cuenta el contexto social en el que están inmersos.

Los miembros han conformado culturas organizacionales al interior de la Casa de Justicia de Aguablanca, las cuales hay que identificar y comprender si se quieren implementar estrategias comunicativas a partir de los problemas reconocidos por

los mismos actores sociales de la organización.

El acercamiento a estas culturas organizacionales implica conocer tanto la parte formal como informal de la Casa de Justicia de Aguablanca. Las estructuras formales son aquellas que están legitimadas por la organización, mientras que las informales son las estructuras emergentes. Desde ambas las personas construyen sentidos sociales que le dan forma a las realidades organizacionales.

Esta investigación traerá beneficios a la Casa de Justicia de Aguablanca, ya que confrontará a las personas que allí trabajan con sus relaciones comunicativas dentro de la realidad organizacional.

El propósito fundamental de la investigación es contribuir a la construcción de dinámicas propias que respondan a expectativas y manifestaciones culturales, características del medio en que vivimos, y específicamente de la Casa de Justicia de Aguablanca ubicada en la ciudad de Cali.

Como investigadoras, este proyecto nos permite acceder a ese espacio de construcción del conocimiento desde el enfoque comunicacional al interactuar con los miembros de la organización. Además, aportar teóricamente a nuestra disciplina desde esa realidad específica. Por último, dicha intervención contribuye a que los funcionarios de la organización comprendan los procesos comunicativos que se generan e identifiquen sus propias dificultades.



Otro aspecto relevante es la necesidad de legitimar la labor del comunicador en esta clase de organizaciones pues, hasta el momento, la comunicación ha sido analizada y evaluada por profesionales en otras áreas - psicólogos, sociólogos, trabajadores sociales, etc.- que aunque han hecho valiosos aportes desde sus posiciones epistemológicas, en la mayoría de las ocasiones dejan vacíos en procesos eminentemente comunicativos y prácticos.

## **4. PANORAMA HISTÓRICO**

### **4.1 AGUABLANCA, UN ENTORNO POR RECONOCER**

El Distrito de Aguablanca está ubicado al suroriente de la ciudad de Cali. Cuenta con una población de 380.000 habitantes (de 1' 964.068 del total de la ciudad) distribuidos en 39 barrios y sectores (1). El Distrito está conformado por las comunas 13, 14 y 15 (de las 21 comunas existentes en la ciudad) en donde, por la falta de planeación estatal, se produjo la marginación de dichos sectores al no ser incorporadas a los procesos de desarrollo urbano de Cali.

La mayoría de sus barrios pertenecen a la estratificación socioeconómica más baja: al estrato 2 el 70%, al estrato 1 el 16.6% y al estrato 3 el 13.8% del total de sus viviendas (2). Referente al poblamiento del Distrito, Carlos Alberto Rojas (1999) plantea que el proceso de poblamiento masivo de Aguablanca se produce entre 1977 y 1995. Los primeros grupos eran habitantes de la ciudad de entonces, obreros y trabajadores asalariados en busca de vivienda y un lugar propio en la ciudad.

Paralelamente, al Distrito empiezan a llegar personas desplazadas por causa de la violencia rural, en todas sus manifestaciones, y por los desastres naturales tales como el maremoto del Pacífico y la avalancha del Nevado del Ruiz.

Es así como desde los años setenta nace “la otra ciudad” sin las posibilidades mínimas para vivir en condiciones que permitan un desarrollo integral para la comunidad. Por la falta de posibilidades para satisfacer necesidades de subsistencia, educación, afecto, etc. se generan otras alternativas como la delincuencia común, las pandillas juveniles y la violencia intrafamiliar como vía para la mediación de conflictos.

## **4.2 LA JUSTICIA EN COLOMBIA: UNA CASA EN CONSTRUCCIÓN**

Ante este panorama, el Estado colombiano decide firmar en 1995, un Convenio Nacional para la puesta en marcha del programa Casas de Justicia en Colombia bajo el lema "la justicia entra por casa". Allí se entregan los derroteros de lo que es actualmente dicho programa en Colombia. En julio 27 de 1995 empieza a funcionar la Casa de Justicia de Aguablanca.

Esta institución forma parte de un programa a nivel nacional custodiado y dirigido por el Ministerio de Justicia. Lo que se busca, a través de dicho programa, es acercar la justicia a las comunidades con mayor densidad de población y gran cantidad de problemas, para evitar que los usuarios de una misma localidad tengan que ir de un lado a otro a realizar los respectivos trámites. De esta forma, se pretende una respuesta inmediata a las inquietudes de las comunidades al integrar en un mismo espacio físico diferentes instituciones que administran la justicia en Colombia.

Ibagué: Ciudadela Simón Bolívar.

La Casa de Justicia de Aguablanca es el sitio al que diariamente se dirigen cerca de 200 personas de los 42 barrios que conforman el Distrito, para que se lleve a cabo la mediación de sus problemas. La base de las Casas de Justicia es la negociación pacífica de conflictos en aras de mantener la paz, la convivencia armónica y ayudar a la descongestión del sistema judicial.

Además de lo dicho anteriormente, la Casa de Justicia de Aguablanca busca involucrar a la comunidad en la negociación formal e informal de los conflictos creando así espacios de acción en donde, con la supervisión de las entidades que

forman esta institución, sean los mismos habitantes de estas comunas quienes concilien y resuelvan sus problemas. Este es el caso de las mujeres conciliadoras que viven en Aguablanca y trabajan en la Casa de Justicia como mediadoras entre las partes enfrentadas.

### **4.3 LAS DEPENDENCIAS DE LA JUSTICIA**

Hemos dicho que la Casa de Justicia está constituida por diversas entidades que se encargan de administrar la justicia en nuestro país, pero ¿cuáles son dichas entidades? y ¿qué función cumplen dentro de la Casa de Justicia?(Ver anexo H).

La primera dependencia que los usuarios encuentran y a la que deben dirigirse es el Centro de Recepción e Información, más conocido como el CRI, el cual depende directamente de la Coordinación de Casa de Justicia. Tal como su nombre lo indica, aquí se encargan de orientar al usuario sobre el curso que le debe dar a su problema, es decir, a qué entidad debe dirigirse específicamente. Para cumplir con esta labor, el funcionario encargado debe conocer e identificar las competencias de cada una de las entidades que conforman la Casa de Justicia.

Otra dependencia es el Consultorio Jurídico, que también depende de la Coordinación, en donde el usuario puede encontrar orientación de procesos penales, laborales y civiles. Esta dependencia junto con el Centro de Conciliación,

el cual es manejado por habitantes del Distrito que actúan como mediadores, es el espacio en donde las partes en conflicto tratan de llegar a un acuerdo.

Lo interesante de esta propuesta es que tanto estudiantes universitarios como habitantes de la comunidad intercambian experiencias y se retroalimentan a través de los casos que median conjuntamente.

En el segundo piso se encuentran otras dos grandes dependencias: las Inspecciones de Policía y la Comisaría de Familia, las cuales dependen directamente de la Secretaría de Gobierno. La finalidad de las primeras dentro de la Casa de Justicia es proteger al ciudadano en materia de seguridad, salubridad, tranquilidad, moralidad, ecología, ornato y convivencia.

La ventaja es que se evita al máximo la judicialización de los conflictos. En el caso de la Comisaría de Familia se ayuda a resolver los conflictos familiares y se reciben denuncias sobre casos en los que aparezca involucrado un menor de edad. Es decir, todo lo que aquí se realiza gira en torno a la protección del menor y la familia.

En el último piso encontramos tres dependencias: la Fiscalía, la Personería y la Coordinación, las cuales dependen del Ministerio de Justicia. La primera de ellas identifica, ubica, investiga, acusa y busca que se sancione y castigue a los autores materiales e intelectuales de los delitos.

La Personería recibe las quejas que la comunidad expone contra la gestión de entidades públicas e ilustra a los usuarios para tomar acciones pertinentes. Cualquier queja sobre violación por parte de funcionarios del Estado es competencia de esta entidad.

La Coordinación, tal como lo expresa su nombre, cumple la función esencial de facilitar el trabajo en común de las instituciones participantes y tiene bajo su responsabilidad difundir el programa en la comunidad. Esta dependencia asume el liderazgo público e institucional del trabajo de la Casa de Justicia.

Para lograr la compenetración de tan diversas dependencias al interior de la Casa de Justicia, se ha constituido un grupo conocido como el Comité Coordinador en el que participan los jefes de cada dependencia encabezados por el Coordinador. Este grupo se encarga de evaluar, coordinar, supervisar y velar porque todos los objetivos de la Casa de Justicia se lleven a cabo.

Dentro de la estructura organizacional encontramos que la Fiscalía, la Personería y la Coordinación dependen presupuestalmente del Ministerio de Justicia, mientras que la Comisaría y las Inspecciones dependen presupuestalmente de la Secretaría de Gobierno.

## **5. MARCO TEÓRICO**

La cultura organizacional surge como un nuevo objeto de investigación de las ciencias sociales y supone un debate en el ámbito de las metodologías cuantitativas y cualitativas, debate que "marcó una transformación fundamental de la cultura de la comunidad de investigadores en administración y en comunicación. Este cambio cultural ha venido acompañado de un cambio en su sistema de pensamiento y en su estilo de lenguaje" (Brian Hobbs, 1996).

La realidad social se rige por leyes culturales que cambian históricamente. Para enriquecer y mejorar la comprensión de la compleja realidad social se deben integrar los métodos cuantitativos y cualitativos de forma sistemática y creativa (Bonilla- Castro y Rodríguez Sehk, 1997).

S.J. Taylor y R. Bogdan (1996) plantean que la investigación cualitativa es de carácter inductivo, es decir, que los investigadores desarrollan conceptos, intelecciones y comprensiones partiendo de pautas suministradas por datos, y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidas.

Por otro lado, Elssy Bonilla Castro y Penélope Rodríguez Sehk (1997) argumentan que la principal característica de la investigación cualitativa es su interés por captar la realidad social a través de los ojos de la gente que está siendo



estudiada, es decir, a partir de la percepción que tiene el sujeto de su propio contexto. Finalizan planteando que el método cualitativo no parte de supuestos derivados teóricamente, sino que busca conceptualizar sobre la realidad con base en la conducta, los conocimientos, las actitudes y los valores que guían el comportamiento de las personas estudiadas.

En esta investigación se hace necesaria la integración de métodos cualitativos y cuantitativos para analizar los procesos de comunicación interna en una organización muy específica, la Casa de Justicia de Aguablanca. Lucas Marín (1997) considera que las organizaciones viven determinadas por la existencia de unos objetivos comunes de sus miembros, manifestados en un sistema compartido de valores o de una forma más concreta y precisa, en una cultura de la organización.

Por su parte, Jorge González (1998) menciona que las organizaciones son espacios sociales en donde cada sujeto ocupa un lugar desde el cual estructura la realidad, pero sólo en la medida en que problematizamos las instituciones o ejercemos nuestra reflexividad en ellas, podemos transformarlas y transformarnos a nosotros mismos.

El paradigma que explicaba las dinámicas y relaciones existentes dentro de las organizaciones a partir de la productividad en función de una satisfacción económica, ha sido reevaluado y se pretende reemplazarlo por una concepción

más humanista, al reconocer al hombre como un ser complejo que necesita realizarse en otros ámbitos diferentes al económico.

En este reconocimiento de la complejidad humana, los procesos de comunicación juegan un papel importante al plantearse que a través de ellos, el hombre crece tanto como individuo como actor social. Es en esta búsqueda, que se reconoce la existencia (y la importancia) de culturas organizacionales que son construidas por los miembros de la organización y que a su vez, definen el tipo de relaciones humanas posibles dentro de la dinámica organizacional.

A partir de este cambio en los sistemas de pensamiento surgen tres cuestionamientos iniciales: ¿qué tipo de organizaciones se están dando en nuestro entorno colombiano?, ¿qué papel juega el ser humano dentro de esta dinámica: el de actor y gestor de cambio o el de simple animal que se adapta a su entorno? y ¿cómo se replantea el papel del comunicador como transformador social dentro del ámbito organizacional? (Mariluz Restrepo, 1997).

Al reconocer que es el hombre el responsable de construir realidades sociales se le está dando un papel transformador que implica responsabilidades y compromisos. Esa construcción social se desarrolla a partir de organizaciones entendidas como estructuras sociales que persiguen intereses y proyectos en común.

Dentro de esta misma línea de pensamiento, Horacio Andrade (1996) define la cultura organizacional como el conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia (forma de interpretar la realidad a través de esquemas), a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad y, por lo tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas.

Apoyando el concepto anterior, Eric Eisenberg (1993) plantea que ese conjunto de creencias y valores se dinamiza dentro de la organización a través de un componente formal y un componente informal.

El componente formal juega un papel clave en la definición de comportamientos generales y específicos dentro de las organizaciones. Eisenberg define cuatro categorías que permiten una mejor aprehensión de las realidades organizacionales; en primer lugar la misión y la visión como definiciones amplias del por qué de la existencia de la organización. Estas proveen unos parámetros desde los cuales la actividad organizacional puede ser juzgada por su consistencia en la realización del propósito.

Como segundo aspecto se plantean las políticas como postulados diseñados para guiar la toma de decisiones dentro de las organizaciones. Estos postulados tienden a ser escritos de una forma sencilla para evitar la multiplicidad de

interpretaciones y lograr efectividad\*.

Los procedimientos constituyen la tercera pieza dentro del componente formal planteado por Eisenberg. Estos son diseñados para proveer guías específicas para la toma de decisiones. Por último, están las reglas como definidoras específicas de comportamientos.

El segundo componente de la organización es el informal. Estos componentes pueden ser tangibles o intangibles manifestaciones de valores compartidos por los miembros de la organización. Eisenberg habla de artefactos, símbolos, ritos, ceremonias, historias y mitos como actualizaciones de lo informal en la cultura organizacional.

Todas estas variables se desprenden del hombre mismo, de lo que significan estos espacios y cómo construyen un mundo alterno al que viven en su cotidianidad. Los personajes de las organizaciones se vuelven héroes mitificados que se establecen dentro de estos ambientes y más si los rumores los apoyan, pues desde lo informal se conduce información básica para las dinámicas organizacionales.

La cultura entendida como "un progresivo y actual proceso de construcción de la

---

\*

Este término se toma como el cumplimiento de los objetivos propuestos desde la misión/visión y las políticas que las sustentan.

realidad... como un fenómeno activo y vivo a través del cual cada persona crea y recrea el mundo en que vive... Cuando hablamos de cultura nos estamos refiriendo a los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario" (3).

Las organizaciones son constructoras de realidades sociales a partir de fenómenos culturales que las atraviesan. La dinámica organizacional no está desligada del contexto cultural y social en el que se enmarca la organización; las relaciones que se construyen al interior de ésta tienen sus orígenes y naturaleza en el mismo entorno al que pertenecen sus miembros.

El propósito (Fossaert, 1983) es preguntarnos sobre los modos en que los 'hombres en sociedad' se relacionan entre sí y a partir de esa práctica definen e interpretan el mundo, orientan su acción y construyen sentidos socialmente objetivados. Al cuestionarnos sobre esto nos remitimos indiscutiblemente a la cultura como el principio organizador de la experiencia. Mediante ella ordenamos y estructuramos nuestro presente, a partir del sitio que ocupamos en las redes de las relaciones sociales (González, 1990).

De esta forma, González (1990) sostiene que la cultura es lo que nos permite definir nuestra situación dentro de la vida social y colectiva, además, plantea que debe ser entendida como una dimensión de análisis de todas las prácticas sociales. La cultura es una visión que nos define el mundo, pero esa visión es al

mismo tiempo y por efecto de las desiguales posiciones dentro de la estructura social, una división práctica, efectiva y operante del mundo (Bourdieu, 1979 y Accardo, 1983).

Es a partir de la comunicación que los seres humanos recreamos el mundo, influenciados también por nuestras ideologías y las representaciones que de él hacemos. En los procesos de comunicación se tejen hoy, redes de construcción del sentido que afectan a la constitución misma de la representación de lo social. (Jesús Martín Barbero, 1996).

Es importante mencionar que la comunicación implica mucho más que la transmisión de mensajes y significados; los procesos comunicativos ponen en común las acciones y pensamientos de los hombres para dar paso a la construcción de redes de sentidos que se entrelazan.

Martín Barbero (1996) plantea que la comunicación es entonces ese acto humano en donde pueden construirse sentidos posibles. La comunicación la entendemos como un lugar de encuentro que influye en el estilo de vida, el modo en que trabajan, la forma de representar la realidad y de significarla de los actores sociales. La comunicación tiene que ver con la producción simbólica de sentidos sociales y es en ese escenario en donde entra a jugar, junto con la cultura, un papel fundamental en la construcción de lo humano y en las prácticas sociales.

Así entendida, la comunicación es la posibilidad de transformar nuestra realidad a partir del reconocimiento de la diferencia, de la otredad y del debate como camino de permanente construcción humana.

Los procesos de comunicación tienen que generar comunidad, esto implica que la comunicación debe contribuir al reconocimiento de los procesos culturales que construyen el tejido social, para así transformar dicho tejido en posibilidades reales para que los individuos se realicen como actores sociales.

No podemos olvidar que estas redes de significación se estructuran a partir de relaciones de poder, las cuales permean todas las relaciones sociales. Lo que está en juego son las relaciones entre la vida cotidiana y las grandes decisiones (Martín Barbero, 1996). Las relaciones de poder, quiénes las ejercen y cómo se ejercen, influyen en el proceso de toma de decisiones que es el que, en últimas, orienta la acción y desarrollo de la organización.

Reconstruir y repensar la cultura de una organización es muy importante ya que ésta es la base de la dinámica organizacional, pero el qué hacer y cómo también son aspectos relevantes a tener en cuenta. Es decir, los procesos de toma de decisiones al interior de una organización son el punto de partida de todos los aspectos cotidianos de esta.

Las relaciones que se dan tanto a nivel interno como externo de la organización no

se pueden obviar, ya que son las que intervienen en la construcción de las culturas organizacionales y de las ideologías de las personas.

No hay que olvidar que es a partir de dichas formas de representar el mundo que los seres humanos toman decisiones y afrontan los conflictos, asimismo, dependiendo de las estructuras de poder los procesos de toma de decisiones serán participativos o en ellos intervendrán únicamente los que conforman la élite de la organización.

Las estructuras de poder determinan las interacciones entre los miembros de una organización, ya que están formadas por aspectos regularizados de las relaciones existentes. Sin embargo, no son inamovibles (Lucas Marín, 1997).

Idalberto Chiavenato (S.D) propone que en toda estructura formal existe una jerarquía. Esta divide la organización en niveles, teniendo los superiores cierto tipo de autoridad sobre los inferiores. A medida que se sube en la escala jerárquica aumenta el volumen de autoridad del ocupante del cargo.

Es importante reconocer la estructura jerárquica dentro de la cual se mueve la organización, pues de esta forma se identifica la manera como se relacionan y se construyen los procesos comunicativos entre quienes toman las decisiones y quienes las cumplen.

Es por eso que uno de los primeros pasos cuando se pretende intervenir en una



organización, es hacer consciencia de que existen procesos comunicativos que son determinados y determinan la forma de relacionarse entre sus miembros, el funcionamiento mismo de la organización y la manera como se persiguen los objetivos organizacionales, entre otras cosas.

De acuerdo con esta lógica, Mariluz Restrepo y Jaime Rubio (1992) sostienen que si no se conoce una organización es imposible intervenir en ella; intervenir es “poner en movimiento” un sistema, lo que implica comprender las organizaciones y sus procesos comunicativos en situaciones específicas para evaluarla, comprenderla y poder actuar sobre ella.

Intervenir en una organización no sólo hace posible la comprensión e interpretación de los procesos comunicativos, sino que también permite la creación de espacios en donde los miembros de la organización tengan la posibilidad de descubrir nuevos sentidos, repensar los existentes y replantear la forma como se generan dichos procesos.

Pero para que el comunicador social pueda cumplir con los objetivos propuestos dentro de una investigación, tiene que escoger las herramientas que mejor se adapten a la situación específica que atraviesa la organización a intervenir. En este trabajo se escogieron las metodologías cualitativas como las más acertadas para comprender los procesos comunicativos al interior de la Casa de Justicia de Aguablanca.

Alfredo Leyva (1995) plantea que el análisis cualitativo hace parte de un proyecto de investigación social que se interesa por la descripción y la comprensión de elementos de la vida social o la totalidad de esta, más que su explicación en el sentido restringido.

Los intereses y propósitos que como grupo de estudio tuvimos dentro de la Casa de Justicia de Aguablanca, nos llevó a escoger el enfoque crítico- interpretivista para desarrollar el proceso de investigación. En este caso, se realizó una lectura y análisis de los procesos y las prácticas comunicativas al interior de la organización.

Dentro de la perspectiva interpretivista se concibe a las organizaciones como culturas y, por lo tanto, son abordadas como fenómenos subjetivos (visión de la realidad) más que objetivos contruidos socialmente a través de la comunicación.

La comunicación, desde esta teoría, es estudiada como el proceso a través del cual ocurre la construcción social de sentido. Más que hacer preguntas directas acerca de los procesos de comunicación, el comunicador que se apoya en esta perspectiva, motiva a los miembros de la organización a que cuenten sus historias para entender cómo estos construyen e interpretan simbólicamente la organización (Daniels y Spiker, 1991).

Nuestra investigación hace énfasis en la profundidad e intensidad de los procesos

y prácticas exclusivamente comunicativas dentro de la Casa de Justicia de Aguablanca. Para lograr dicho objetivo, captamos el punto de vista de los integrantes de la organización, rescatando la particularidad de su experiencia y facilitando la participación social y la formación de opinión. Son ellos quienes, en última instancia, resuelven los conflictos que identificaron.

Por haber escogido el enfoque crítico interpretivista para llevar a cabo esta investigación, los métodos que se implementaron se basaron en la observación participante, las entrevistas en profundidad, las entrevistas semiestructuradas y los grupos focales.

Los grupos focales se orientaron por medio de cinco categorías de análisis, cada una con sus respectivos interrogantes que surgieron de la dinámica inicial (lectura del entorno) que se estableció con los integrantes de la Casa de Justicia.

La primera categoría de análisis fue el Cumplimiento de Funciones, entendidas como las actividades que cada miembro de la organización ha asumido o le han impuesto como sus responsabilidades laborales. Que la organización ofrezca o no un buen servicio a la comunidad depende, en gran parte, de la claridad y responsabilidad que tenga cada empleado frente a sus funciones asignadas.

La segunda categoría tiene que ver con las Relaciones de los Grupos. Kurt Lewin, fundador de la escuela de la dinámica de grupo, afirma que los procesos grupales y los hábitos sociales no son estáticos; al contrario, son procesos vivos y dinámicos consecuentes de una constelación de fuerzas causales, cuyo estudio es difícil y complejo. Las relaciones entre diferentes grupos de una misma organización determina la forma como se tejen las relaciones entre los miembros, las relaciones de poder, los procesos comunicativos, la construcción de redes de sentido, etc. Es por esto que la identificación de las relaciones de los grupos facilita la comprensión y análisis de las culturas organizacionales.

Relaciones de Poder y Toma de Decisiones fue la tercera categoría de análisis que se planteó para orientar las dinámicas de los grupos focales. Mariluz Restrepo y Jaime Rubio (1992) plantean que el poder es la proyección sobre una organización de una dominación de clase legitimada por el sistema político. El concepto de poder no se puede reducir al de autoridad, concepto propiamente organizacional, o al de influencia, concepto que expresa un análisis político.

El poder define los objetivos y las normas de una organización y es entendido también como la capacidad de persuasión. Se hace necesario leerlo dependiendo de la situación social en la que se esté interviniendo. Es claro que el poder, y quien lo ejerce y como lo ejerza influye decisivamente en el proceso de toma de decisiones. Dicho proceso es el punto de partida de todos los aspectos cotidianos

de la organización, lo que implica desafiar los conflictos, pensar y reflexionar acerca de los modelos y patrones que estructuran la organización.

La cuarta y última categoría que tuvimos en cuenta fue la Estructura, definida como la manera en que se concibe la organización tanto en su funcionamiento como en el orden de sus elementos interdependientes. La estructura se construye desde dos parámetros que se contraponen: los discursos formales que se dan dentro de las estructuras formales, es decir, desde los ámbitos de poder formal que determinan las estructuras jerárquicas y los discursos informales que se dan dentro de las estructuras ocultas. (Ver anexo A)

## **6. DESARROLLO METODOLÓGICO**

La ventaja de una investigación cualitativa es que permite el trabajo en equipo de investigador y sujeto investigado, de tal manera que toda la información que recogimos acerca del problema está permeada por los actores involucrados en el objeto de estudio. No hay investigación cualitativa si ambas partes, investigador e investigado, no trabajan juntas; nosotras, a partir de nuestra experiencia comunicacional y ellos desde su particularidad de funcionarios que administran justicia.

### **6.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Nuestro primer contacto con la organización y el inicio de la etapa de inserción fue en octubre de 1998. La organización contaba en ese momento con 34 personas que trabajaban en las nueve dependencias existentes. Nuestra muestra fue de 24 empleados (Ver anexo I).

Dentro del trabajo investigativo que realizamos, la colectividad sometida a estudio estaba conformada por las personas de las distintas dependencias de la Casa de Justicia de Aguablanca. Por ser una investigación cualitativa la muestra no fue seleccionada aleatoriamente, ya que este método no busca establecer muestras representativas sino indicativas. Es así, como los actores sociales que

intervinieron en nuestra investigación fueron seleccionados de manera informal, sin necesidad de recurrir a rigurosas estrategias aleatorias o de estratificación.

Dentro de las herramientas que utilizamos está la observación participante que es el componente principal de la metodología cualitativa, donde se establece una interacción social entre el investigador y los informantes durante la cual se recogen datos de modo sistémico y no intrusivo (Elssy Bonilla y Penélope Rodríguez, 1995), es decir, que el investigador no interviene en la realidad que está estudiando, sino que únicamente registra lo que está pasando, en este caso a nivel de los procesos comunicativos. Cabe anotar que aunque los observadores participantes tienen una metodología y unos intereses investigativos generales, los rasgos específicos de su enfoque evolucionan a medida que operan.

Un aspecto importante de la observación participante consiste en aprender el modo en que la gente utiliza el lenguaje (Becker y Geer, 1957; Spradley 1980). Los investigadores de campo deben partir de la premisa en donde las palabras y símbolos utilizados en sus propios mundos pueden tener significados diferentes en los mundos de sus informantes.

Una segunda herramienta fue la entrevista en profundidad que es otro método de investigación cualitativo, donde reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes están dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto a sus vidas, experiencias o

situaciones, tal como lo expresan con sus propias palabras.

Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales, el investigador es el instrumento de la investigación y no lo es un protocolo o formulario de entrevista. El rol implica no sólo obtener respuestas sino también aprender qué preguntas hacer y cómo hacerlas.

Dentro de los tipos de entrevistas seleccionamos las que se dirigen al aprendizaje sobre acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente. Aquí los interlocutores son informantes y actúan como observadores de la investigación. En tanto informantes, su rol no consiste simplemente en revelar sus propios modos de ver, sino que deben describir lo que sucede y el modo en que otras personas lo perciben.

Otro de los métodos utilizados fueron los grupos focales. Estos son una modalidad de entrevista que sirven para recolectar, en poco tiempo y en profundidad, un volumen significativo de información cualitativa a partir de una discusión con un grupo de tres a cuatro personas, quienes son guiadas por un entrevistador para exponer sus conocimientos y opiniones sobre temas considerados importantes para el estudio.

Este tipo de entrevistas constituye una fuente importante de información para comprender las actitudes, las creencias, el saber cultural y las percepciones de una comunidad, en relación con algún aspecto particular del problema que se



investiga.

También se desarrollaron entrevistas semiestructuradas que sirvieron para un primer acercamiento con los miembros de la organización. Con las preguntas formuladas buscábamos conocer a cada integrante. Se les preguntó su nombre, edad, cargo, experiencia laboral, años en la organización, profesión, condición económica y la manera como percibían las relaciones de comunicación al interior de la organización. Paralelamente se inició la revisión de documentos de la Casa de Justicia (Ver anexo B).

La información de estas entrevistas se recolectó por medio de grabadoras, libreta de apuntes y bitácoras de campo que cada investigadora escribía al finalizar la jornada. Como parte de la inserción servimos de apoyo en los talleres de capacitación organizados para las mujeres conciliadoras, donde ayudamos a adaptar el discurso de los profesionales a un nivel comprensible para estas mujeres, tomando en cuenta que en su mayoría poseen una lectoescritura funcional (Ver anexo J).

Estos acercamientos personales sirvieron para que los integrantes de la Casa de Justicia nos identificaran y aceptaran como personas nuevas que harían parte de su espacio laboral por un tiempo.

La información recogida en la revisión de documentos fue almacenada en una

base de datos y posteriormente, utilizada en los antecedentes históricos de este proyecto. También se realizó una descripción etnográfica individual. Después de cada trabajo de campo, cada una de las investigadoras consignaba lo observado en cuanto a relaciones interpersonales, reacciones de los miembros de Casa de justicia frente a su entorno y frente a nuestro trabajo, identificación de líderes, resistencias etc... en bitácoras, las cuales eran discutidas en grupo para contrarrestar sesgos personales y excesivas cargas subjetivas en las apreciaciones de la organización.

Desde el 23 de abril hasta el 7 de mayo de 1999 se llevaron a cabo los grupos focales y las entrevistas en profundidad involucrando a todos los miembros de la organización. La información quedó registrada en casetes, libreta de apuntes y bitácoras. En todo el proceso estuvimos presente las cuatro investigadoras. (Ver anexo C)

Los grupos focales se estructuraron con base en cinco categorías de análisis, que surgieron a partir de lo observado y descrito en los procesos comunicativos internos a lo largo de todo el proceso de inserción en los primeros meses de la investigación.

De la muestra de 24 personas, a todas se les hicieron entrevistas semiestructuradas, 19 participaron en los grupos focales y 6 en las entrevistas en profundidad.

## **6.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

El paso siguiente fue la sistematización e interpretación de lo recogido en los grupos focales. Después de una primera lectura de los datos, se revisaron las categorías y se puntualizó en la metodología de análisis. Cada investigadora sistematizó e interpretó los datos y luego nos reunimos para cotejar la información y la forma de interpretación particular, sacando los puntos de encuentro y las diferencias frente a las respuestas de los participantes en los grupos focales. (Ver anexo D)

Las respuestas de los funcionarios a los interrogantes de las categorías de análisis, arrojaron problemas comunicativos específicos:

### **6.2.1 Cumplimiento de funciones**

- No hay inducción laboral.
- Falta de recursos humanos y materiales.
- No existen espacios para unir criterios.
- Falta capacitación para las mujeres conciliadoras.

- No conocen el manual de Casa de Justicia.
- Desconocimiento de las funciones de los miembros de otras dependencias.
- Diferencias conceptuales respecto a la filosofía de Casa de Justicia.
- Los funcionarios no se interrelacionan porque creen que sus competencias son distintas.
- El programa Casas de Justicia nace sin parámetros claramente definidos.
- El coordinador no propone estrategias de participación, simplemente informa.
- El coordinador supone una dinámica de trabajo sin comprobarla.
- Los integrantes de la Casa de Justicia de Aguablanca no toman la iniciativa.
- Excesiva carga laboral impide actividades extracurriculares.
- Falta planeación de las actividades.
- El Comité Coordinador no cumple sus funciones.

- Hay problemas con la remisión de los usuarios.
- No hay claridad en las funciones de cada dependencia.
- Falta criterio entre las dependencias para atender los casos.
- Falta coordinación entre dependencias.
- No se conocen los objetivos de las otras dependencias.
- La participación en el Comité Coordinador es muy coyuntural.
- La función de la Coordinación no es clara.
- Problemas en el área de Recepción.
- Falta de inducción.
- Se generan falsas expectativas inmediatistas.

### **6.2.2 Relaciones de los grupos**

- No hay inducción laboral.

- No existe un trabajo coordinado entre dependencias.
- La interacción se limita a los casos de los usuarios que se atienden.
- Los problemas personales se convierten en problemas entre dependencias.
- Faltan espacios informales de encuentro.
- No existe trabajo interdisciplinario.
- No hay medios de comunicación interna.
- No hay capacitación ni inducciones.
- No hay retroalimentación.
- La información no se recibe, se reparte.
- El coordinador sólo tiene contacto con los jefes en las reuniones del Comité Coordinador.
- Carga laboral impide actividades extracurriculares.

- Falta integración de las dependencias con la Coordinación.
- Los problemas son más de índole personal que laboral.
- Existe el rumor.
- La distribución espacial genera problemas de comunicación.
- No existen grupos alternos.
- No se dan los espacios para el trabajo en equipo.
- Se generan falsas expectativas inmediatistas.
- Comunicación deficiente.
- No se conocen los objetivos de las otras dependencias.
- No se tiene sentido de pertenencia.
- Flujos de información deficientes.
- La participación se da a nivel de dependencias pero no a nivel institucional.

- Distanciamiento entre dependencias.

### **6.2.3 Poder y toma de decisiones**

- La Coordinación no consulta las decisiones que afectan a las dependencias involucradas.
- No hay legitimación de la función del Coordinador.
- El Coordinador afirma que sus decisiones no afectan el funcionamiento de las demás dependencias.
- La participación se da a nivel de dependencias más no a nivel institucional.
- Se requiere más participación en el Comité Coordinador.
- No hay presencia de subalternos en el Comité Coordinador.
- Hay “rosca” en el tercer piso.

### **6.2.4 Estructura**



- Se desconoce el organigrama de la Casa de Justicia.
- No hay legitimación de la función del coordinador.
- Diferencias conceptuales respecto a la filosofía de Casa de Justicia.
- El programa no se estructura desde parámetros definidos en la parte formal.
- Se requiere juez penal y autoridad de familia.
- No hay claridad en la estructura de la organización; se desconocen las jerarquías.
- En los problemas laborales se saltan los conductos regulares.
- Participación a nivel de dependencias pero no a nivel institucional.
- Los subalternos no participan en el Comité Coordinador.

#### **6.2.5 Expectativas frente a la investigación**

- Mejorar el ambiente laboral interno.

- Integración.
- Reuniones periódicas con todos los funcionarios.
- Generar carta de navegación.
- Implementación y difusión del trabajo de las comunicadoras.
- Delimitar y puntualizar pautas para mejorar la comunicación.
- Que se confronte la información que se recoge.
- “Montar” un medio de comunicación interna.

#### **6.2.6 Temas a tratar en el Comité Coordinador**

- Espacios de encuentro.
- Unidad de criterios para el servicio.
- Bienestar de los funcionarios.
- Replantear el objetivo del Comité.

- Fortalecer el trabajo interdisciplinario.
- Coordinación interinstitucional.
- Sistemas de información.
- Políticas de trabajo con la comunidad.
- Capacitación al personal.
- Relaciones humanas.
- Dinámicas de integración.

Una vez identificamos los conflictos y las situaciones específicas de problemáticas comunicativas a nivel interno, con la participación permanente de los funcionarios de la organización, se procedió a interpretar e intervenir con el fin de mejorar la interacción social y optimizar los procesos de comunicación al interior de la Casa de Justicia de Aguablanca. Finalmente, la sistematización de los resultados por parte de las investigadoras arrojó estas problemáticas:

## **6.3 SISTEMATIZACIÓN DE LOS RESULTADOS**

### **6.3.1 Cumplimiento de funciones:**

Falta autogestión por parte de los miembros de la organización.

No existen procesos de inducción.

Falta de participación entre dependencias.

### **6.3.2 Relaciones de grupo:**

Insatisfacción con la labor de la Coordinación.

No existe un trabajo interdisciplinario entre dependencias.

Procesos de comunicación deficientes: no hay retroalimentación, no existen espacios de integración (formal e informal) y no hay medios formales de difusión de información.

No hay procesos de seguimiento y evaluación del trabajo interno.

No hay reuniones periódicas del Comité Coordinador.

Con la etapa de sistematización terminada y consignada en el proyecto, proseguimos a estructurar un taller de integración y presentación de los resultados que nos sirvió para poner en común las conclusiones obtenidas del análisis de los datos recolectados en los grupos focales, las entrevistas semiestructuradas y las entrevistas en profundidad.

El objetivo del taller era dar a conocer los resultados de la investigación realizada durante los 13 meses en la Casa de Justicia de Aguablanca. Luego, con base en los resultados los integrantes de la organización propusieron estrategias con el fin de resolver los problemas comunicativos identificados. Al taller de integración y presentación de los resultados asistieron 32 personas (Ver Anexo E y F).

Vale la pena aclarar que la rotación de los empleados de la Casa de Justicia de Aguablanca es alta. Es decir, en el tiempo que estuvimos desarrollando la investigación se fueron de la institución, por diversos motivos, dos personeras, las dos inspectoras, un psicólogo, mujeres conciliadoras, un secretario de la inspección y la persona que atendía el CRI. Sin embargo, la mayoría de los funcionarios con los que trabajamos los grupos focales, las entrevistas en profundidad y las entrevistas semiestructuradas, se mantuvieron durante los 13 meses que duró el proceso.

El taller inició con una dinámica de integración que pretendía que cada persona conociera más a su compañero de trabajo en su dimensión personal. Luego, por parte de las estudiantes se presentaron los resultados de la investigación realizada en la Casa de Justicia de Aguablanca.

Después de aclarar algunas dudas, los participantes conformaron ocho grupos de cuatro personas, a cada grupo se le entregó al azar un problema comunicativo y se les dio una hora para que plantearan las posibles soluciones. Al interior del grupo se nombró un moderador y un relator. (Ver Anexo G)

Lo más significativo del taller que se llevó a cabo el 12 de noviembre de 1999, fueron las estrategias que propusieron los miembros de la institución frente a los problemas comunicativos que ellos mismos identificaron.

## **6.4 ESTRATEGIAS**

### **Grupo 1**

**Tema:** Inducción

**Propuestas:**

Que no sea sólo el Coordinador el que pueda convocar a las reuniones del 48

Comité Coordinador.

Es necesario que por cada dependencia haya un encargado de explicarle al nuevo integrante de la organización sus funciones.

Recorrido por todo el edificio para presentar a cada funcionario.

Se les debe explicar el programa, objetivos, misión, proyección, etc.

Es importante conocer el manual de funciones de Casa de Justicia.

## **Grupo 2**

**Tema:** Procesos de Evaluación

### **Propuestas:**

Fortalecer internamente los procesos y el trabajo en equipo.

Evaluación por dependencias.

Ser proactivos, es decir, no esperar a que las ayudas lleguen sino buscarlas y

generarlas.

Cada funcionario debe evaluar su compromiso y desempeño al interior de la organización.

La misión de la Casa de Justicia es facilitar el acceso de la comunidad a la justicia con el fin de ofrecerles un óptimo servicio. A partir de este planteamiento se tiene que evaluar las funciones de todas las dependencias.

Ponerse en el lugar del otro.

No ha habido evaluación externa, exceptuando el Premio Corona.

Aclarar funciones de bachilleres para que apoyen y ayuden en el cumplimiento de la misión.

Reactivar comités de deportes, música y cultura.

Es una cuestión de equipo, la evaluación también del equipo.

Que otras instituciones evalúen el trabajo de la Casa de Justicia.



Buzón de sugerencias para usuarios.

No hay indicadores para evaluar.

Reactivación Comité coordinador, no sólo en coyunturas.

### **Grupo 3**

**Tema:** Estrategias de Participación

#### **Propuestas:**

Espacios de socialización tanto formales como informales como, por ejemplo, el almuerzo. Aprovechar el espacio del tercer piso para reunirse en el almuerzo. No sólo socializar lo laboral sino también lo personal.

Comprender a los compañeros de trabajo e interesarse por lo que hacen.

Poner en común las funciones de cada uno.

Organización desde el primer piso. Que pasen los usuarios por el CRI.

### **Grupo 4**

**Tema:** Trabajo Interdisciplinario

**Propuestas:**

Fomentar el trabajo en equipo.

Tener conocimientos de las políticas de cada dependencia.

Reuniones periódicas, todos quieren participar.

Fomentar espacios de participación como el Comité.

Capacitación tecnológica, personal y laboral.

Conducto regular para presentar proyectos.

**Grupo 5**

**Tema:** Coordinación

**Propuestas:**

Las llamadas de atención hacerlas primero personalmente.

Reconocimiento de las labores.

Incentivar los encuentros entre la Coordinación y los funcionarios.

Mayor contacto e interés por parte del coordinador.

Difundir actividades a nivel interno.

Periodicidad del Comité y difusión de lo que se decide y se habla.

Crear un fondo voluntario de emergencia para solventar problemas laborales y personales.

Llevar a cabo actividades de integración, colocar cuota para el fondo, organizar rifas, paseos y fiestas.

## **Grupo 6**

**Tema:** Autogestión

**Propuestas:**

Sitios como cafetería.

Liderazgo.

Colaboración.

## **Grupo 7**

**Tema:** Comunicación

### **Propuestas:**

Que todas las dependencias trabajen en equipo: plan de acción a través de reuniones periódicas.

Planeación del trabajo.

Fortalecimiento de la comunicación.

Agilizar procesos.

Cambio en las actitudes de los funcionarios.

Talleres de crecimiento personal.

**Grupo 8**

**Tema:** Comité Coordinador

**Propuestas:**

Informar a todos sobre su existencia.

Delegar funciones.

Dar a conocer los resultados.

Buzón de sugerencias para los usuarios y los funcionarios.

El taller quedó registrado en video, rollo fotográfico y bitácoras de las cuatro investigadoras.

## **7. CONCLUSIONES**

Concluir un proceso no es acabarlo, por el contrario, es el momento de partida para continuarlo y mejorarlo. No pretendemos darle punto final a esta investigación, ya que estamos convencidas de que hay mucho por hacer en cuanto a comunicación se refiere en la Casa de Justicia de Aguablanca.

Este trabajo es apenas un primer acercamiento que trata de dar algunas pautas sobre los procesos comunicativos que se dan al interior de dicha organización. También es una invitación para estudiantes que, como nosotras, estén interesados en indagar sobre las maneras en que comunidades específicas tejen sus relaciones interpersonales dentro de dinámicas organizacionales.

El comunicador social como parte de las dinámicas en una organización tiene la posibilidad de ser mediador en las acciones y procesos comunicativos que se dan al interior de la misma.

En nuestra labor como investigadoras logramos asumir el papel de mediadoras al posibilitar espacios de interacción entre los miembros de la Casa de Justicia de Aguablanca. El propósito fue que dichas acciones se integraran a toda una dinámica organizacional que facilitara la comprensión entre los funcionarios.

Era necesario por ello que los actores sociales implicados en este proceso dieran cuenta de sus particularidades y dificultades, ya que comprendiendo e identificando la manera en que ellos construyen sentido es que pudimos interpretar sus relaciones interpersonales y laborales. Fue este análisis el que nos permitió crear y abrir espacios en los cuales los funcionarios pudieran encontrar pistas para superar barreras comunicativas que ellos mismos habían construido.

Las dificultades en los procesos comunicativos que identificamos fueron las siguientes:

La falta de liderazgo, de iniciativas y motivación para generar proyectos interdisciplinarios, conducen sólo a la interacción que formalmente se necesita para que la organización cumpla con su propósito de ofrecer un buen servicio a la comunidad.

Es esta carencia de espacios de interacción, en donde todos los miembros de la organización puedan poner en común sus criterios, orientaciones y acciones sobre el quehacer de la Casa de Justicia, la que impide que se construyan puentes para que el trabajo interdisciplinario se desarrolle.

Esto fue lo que los funcionarios identificaron como una debilidad al interior de la organización. La propuesta de ellos es la de fomentar espacios de participación para impulsar el trabajo en equipo y difundir las políticas de funcionamiento de

cada dependencia.

Respecto a esta propuesta, consideramos que construir esos espacios de interacción es el primer paso, y el más importante, para posibilitar la comprensión entre los funcionarios. Si se logra un conocimiento del otro, de su labor dentro de la institución, de su forma de interrelacionarse, de representar la realidad organizacional, de apropiarse de ella y, en general, de su dimensión humana, se podrá dar paso al planteamiento de proyectos en común que busquen un mejor desempeño de las dependencias.

Los grupos focales y el taller de integración fueron dentro de nuestra investigación un lugar en donde los funcionarios demostraron su intención y necesidad de seguir generando espacios de encuentro e interacción.

Dichos espacios sirven para coordinar proyectos interdisciplinarios en donde es indispensable la comunicación como facilitadora de la puesta en común entre las personas de los distintos sectores que conforman las organizaciones. El debate y la exposición de ideas entre los miembros son necesarios para socializar y acordar metas, y propósitos organizacionales.

La estructura de la organización determina en gran medida la forma como sus miembros llevan a cabo dicha socialización. La Casa de Justicia de Aguablanca, por ser una institución pública, no se escapa de un modelo de organización paternalista dependiente del Estado.



Las instituciones públicas de Colombia, como en muchos países de Latinoamérica, han tenido un desarrollo histórico que conlleva a una falta de garantías en cuanto a la estabilidad económica y laboral para el servidor público y oficial, una corrupción generalizada, incompetencia administrativa y falta de recursos humanos y económicos, entre otras muchas falencias.

Este entorno influye en las actitudes que los funcionarios asumen respecto a sus responsabilidades y desempeño. A lo largo de esta investigación constatamos que la falta de iniciativa y autogestión por parte de los miembros de la institución, está ligada a la forma de percibir el servicio público.

Los miembros de la Casa de Justicia piensan que el Estado les tiene que brindar todas las soluciones y alternativas para que la administración de justicia funcione. Esta actitud los limita para que gestionen proyectos y tomen iniciativas que beneficien a la organización tanto en el servicio que presta como en el ambiente laboral interno.

De esta manera, tenemos que el entorno es un factor importante que estructura los procesos de comunicación al interior de las organizaciones. Igualmente, no se puede desconocer que los miembros tienen diferentes dimensiones como seres humanos y que actualizan diversos roles en el desarrollo de sus actividades cotidianas.

Dentro del análisis de comunicación planteamos que concebir al sujeto en el trabajo desde sus funciones laborales únicamente, es fragmentarlo y desconocer sus preconceptos, emociones y motivaciones que hacen parte integral de su realidad y lo llevan a enfrentar las situaciones del entorno organizacional de una forma determinada.

Separar al miembro de la organización, de sus problemas individuales ha sido una premisa muy común en nuestro medio, por el contrario, creemos que los problemas personales requieren más atención por parte de la organización que los problemas operativos.

La propensión humana a asumir comportamientos defensivos y reactivos, es una de las muchas razones por la que los procesos de comunicación no son funcionales. Pretender obviar un problema o cambio actitudinal de un miembro de la organización, puede conllevar a que ese problema personal traspase los límites de lo íntimo y se convierta en una dificultad laboral. Precisamente esta situación la identificamos en la Casa de Justicia de Aguablanca.

La falta de cohesión presente en las acciones y en los procesos comunicativos que se llevan a cabo entre cada dependencia, hace evidente la necesidad de mediadores en los conflictos e inconvenientes existentes para que se construyan alternativas comunicativas que mejoren el trabajo interdisciplinario.

Pero este trabajo interdisciplinario no es posible sin la coordinación de acciones que apunten a este objetivo. En nuestra investigación encontramos que dicha labor recae, principalmente, en la Coordinación de la Casa de Justicia que cumple la función esencial, según lo planteado en el Manual del Programa Casas de Justicia, de facilitar el trabajo en común de las instituciones participantes.

Sin embargo, durante todo el proceso los funcionarios percibían a la Coordinación como un elemento de discordia, más que como un facilitador del trabajo en equipo. Primero porque el contacto entre esta dependencia con las demás era poco; y segundo, porque las decisiones que se tomaban eran consideradas como imposiciones desarticuladas que entorpecían el funcionamiento de la organización.

A pesar de todo lo planteado anteriormente, incentivar el trabajo en equipo no sólo es responsabilidad de la Coordinación, sino que es una labor en la que deberían participar todos los miembros de la Casa de Justicia. La Coordinación es la figura formal que debería cumplir con este propósito, pero las demás dependencias también están en la obligación de crear las bases necesarias para un trabajo en equipo.

A lo que se debe apuntar es a la autogestión por parte de cada dependencia, es decir, ser proactivos en el planteamiento de opciones para fortalecer el trabajo

interdisciplinario, sin esperar a que la iniciativa surja exclusivamente de la Coordinación ni de agentes externos.

Una de las propuestas para lograr esta meta es fortalecer y reorientar la función del Comité Coordinador. Formalmente, este Comité debe identificar y proponer mejoras a los mecanismos de funcionamiento de la Casa de Justicia, evaluar la gestión general, el cumplimiento de los objetivos y de las políticas establecidas.

En la dinámica cotidiana de la organización, el Comité Coordinador no cumple con su cometido. Por el contrario, se reúne sólo en momentos coyunturales sin obedecer a un plan previo ni a propuestas claras y establecidas sobre cómo debería ser orientada la gestión y el trabajo en equipo al interior de la Casa de Justicia.

Los jefes de dependencia, que son los únicos autorizados para asistir a estas reuniones, no creen en la funcionalidad del Comité, con el agravante de que al interior de sus dependencias no dan a conocer las decisiones que se toman en dicho espacio. Este Comité ha demostrado que es incapaz, hasta el momento, de generar y plantear propuestas que reúnan los esfuerzos de cada dependencia propiciando el trabajo en equipo. Lo ideal es que no sólo los jefes de dependencia participen en estas reuniones, sino que todos los miembros de la organización puedan acceder a este espacio.

Es así como existen organizaciones donde se centraliza la toma de decisiones, lo que impide la creación de espacios de participación en donde se escuchen a todos los actores sociales de la organización desde sus perspectivas laborales y personales.

Otro problema que ellos identifican como amenaza para el desarrollo de la organización, es la inexistencia de procesos de inducción que den a los nuevos empleados las herramientas necesarias para el buen desempeño de su labor. El conocimiento de las funciones de cada dependencia, de los objetivos de la Casa de Justicia, de su misión y proyección, son fundamentales para un funcionario que por primera vez ingresa a la dinámica organizacional.

Es indispensable el inicio de todos estos procesos que apuntan a un mejoramiento de la organización, pero asimismo es importante instaurar indicadores de gestión y evaluación que den cuenta del cumplimiento de los objetivos trazados.

En cuanto a la estructura orgánica, la Casa de Justicia de Aguablanca se concibe como una estructura de tipo lineal donde el superior y los subordinados existen en línea directa y única de responsabilidad y autoridad; donde existe una centralización en la toma de decisiones a cargo de la cabeza de cada dependencia y por consiguiente adquiere una conformación piramidal.

Este tipo de estructura concentra la información en unas pocas personas que, por lo general, no la dan a conocer a sus subalternos. Es importante que los jefes de

dependencia hagan circular la información que les llega para que todos los funcionarios estén enterados de lo que ocurre con su organización y, de esta forma, evitar el rumor que se genera por falta de información.

Este punto es delicado especialmente en instituciones como la Casa de Justicia que dependen del Estado, pues están sujetas a las decisiones y reformas que se tomen desde Bogotá. Sin embargo, la Casa de Justicia aunque depende de un ente centralizado, ha adaptado su filosofía al entorno en el que está inmersa.

Otro motivo que entorpece los procesos de comunicación es la distribución espacial que dificulta la interacción entre los miembros de la institución. Lo que genera es que cada funcionario se encierre en su dependencia y no se de cuenta de lo que pasa con sus otros compañeros. No se puede olvidar que la distribución física de las organizaciones facilita o crea barreras de comunicación entre sus miembros, por lo que debe existir una planeación estratégica que no entorpezca los flujos de información y las dinámicas laborales.

Finalmente, como investigadoras este proyecto nos permitió, primero, acceder a ese espacio de construcción del conocimiento desde el enfoque comunicacional al interactuar con los miembros de la organización. Segundo, aportar teóricamente a nuestra disciplina al generar desde la praxis procesos específicos que optimizan los flujos de comunicación interna de la organización.

Y tercero, dicha intervención social contribuye a que los funcionarios de la organización comprendan los procesos comunicativos que se generan, identifiquen sus propias dificultades y asuman el papel de actores sociales, si quieren un mejoramiento en los procesos comunicativos al interior de la Casa de Justicia de Aguablanca.

Si algo descubrimos con esta investigación es que es indispensable interactuar con la gente, conocer su manera de pensar y expresarse, reunirse con ellos, compartir sus espacios, tratar de comprender sus perspectivas y no juzgar desde nuestros preconceptos, si lo que queremos es ofrecerles alternativas para que sean ellos mismos los que gestionen la optimización de sus procesos de comunicación.

También comprendimos que para involucrarnos en un proceso de investigación, es necesario aceptar nuestras limitaciones teóricas y prácticas, y reconocer que son los actores sociales involucrados los que nos dan las pistas para construir conocimiento.

Queremos resaltar que lo más valioso de esta investigación es que trabajamos conjuntamente con los miembros de la organización desde la delimitación de los problemas hasta la formulación de las estrategias, lo que nos permitió comprender la forma como se apropian de su contexto y representan su forma de pensar la organización. Sólo de esta manera, se puede aspirar a implementar estrategias

que den cuenta de las particularidades de los funcionarios de las organizaciones.

Al iniciar nuestro proyecto de grado, esperábamos cumplir con los objetivos planteados, pero haber superado las perspectivas iniciales nos ha ayudado en nuestro crecimiento como personas, además de darnos cuenta que sí hay alternativas reales de mejorar nuestro entorno desde el ámbito de la comunicación. Por fin comprendimos que es desde los microespacios donde podemos construir nuevas formas de interrelacionarnos y concebir nuestra realidad.



## 9 CITAS

- 1      Alcaldía de Santiago de Cali. Departamento Administrativo de Planeación, Cali. Datos y Cifras, 1998.
- 2      **ROJAS**, Carlos Alberto. Educación y pedagogía en Derechos Humanos. Experiencias de formación juvenil en la ciudad.
- 3      **MORGAN**, Gareth. Las imágenes de la organización: Las organizaciones como culturas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

**ANDRADE**, HORACIO. Revista razón y palabra, número 4, año 1, septiembre - noviembre 1996. La comunicación positiva y el entorno organizacional. El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales.

**ANDRADE**, Horacio. Cultura y comunicación organizacional en tiempos de crisis. Ponencia presentada en el IV Simposio Latinoamericano De Comunicación Organizacional. Cali, Colombia Septiembre de 1999.

**BONILLA - CASTRO**, Elssy y **RODRÍGUEZ SEHK**, Penélope. Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales. Santafé de Bogotá: Norma, 1997.

**CHIAVENATO**, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 3ra. edición. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.

**DANIELS**, Tom y **SPIKER**, Barry. Perspectives on Organizational Communication. Usa: WCB, 1991.

**EISENBERG**, Eric M y **H.L.** Goodall, Jr. Organizational Communication: Balancing creativity and constraint. Boston: St.Martin Press, 1993.

**GONZÁLEZ A.**, Jorge. Los frentes culturales. Diálogos de la comunicación # 26, Felafacs, 1990.

**HAMMERSLEY**, Martyn y **ATKINSON**, Paul. Etnografía. Métodos de investigación. Barcelona: Paidós, 1994.

**HOBBS**, Brian. Estudio de la cultura organizacional y análisis del lenguaje.

**LEYVA, GAITÁN**, Alfredo. Investigación cualitativa como enfoque investigativo. Santafé de Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 1991.

**LUCAS MARIN**, Antonio. La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Bosch, 1997.

MANUAL CASAS DE JUSTICIA. Ministerio de Justicia y del Derecho, Programa Nacional Casas de Justicia. **Imprenta Nacional de Colombia**. Primera edición, Septiembre de 1998.

**MARTÍN BARBERO**, Jesús. Pre- Textos: conversaciones sobre las comunicaciones y sus contextos. Santiago de Cali: Universidad del Valle, 1996.

**MOREY**, Miguel. Introducción en Diálogo sobre el poder. Madrid: Alianza, 1981.

**NIÑO BENAVIDES**, Teresa del Pitar. Memorias II Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional. Cali, noviembre 3, 4 y 5 de 1993.

**PAPALIA**, Diane y **WEDKOS OLDS**, Sally. Psicología. México: McGraw-Hill, 1988.

**RESTREPO**, MARILUZ. Nuevos modos de comunicación entre los individuos de la organización.

**RESTREPO J.**, Mariluz y **RUBIO A.**, Jaime. Intervenir en la organización. Santafé de Bogotá: Significante de papel, 1992.

**ROJAS C.**, Carlos Alberto. Educación y pedagogía en Derechos Humanos. Experiencias de formación juvenil en la ciudad.

**TAYLOR**, S.J y **BOGDAN**, R. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Paidós, 1996.

**WARNER**, Burke. Desarrollo organizacional punto de vista narrativo: comprensión de las organizaciones. En: Serie de Desarrollo Organizacional. México, 1989.

INTRODUCCIÓN A LOS MÉTODOS CUALITATIVOS DE INVESTIGACIÓN. S.J Taylor/ R. Bodogan. Paidós, 1993.

## **ANEXOS**

## **Anexo A**

### **Categorías de Análisis**

#### Cumplimiento de Funciones

1. ¿Cuáles son los objetivos de su dependencia?
2. ¿Cuáles son las mayores dificultades que usted encuentra para llevar a buen término su trabajo?
3. ¿Cómo considera que es el servicio que presta la Casa de Justicia a la comunidad?
4. ¿Cómo se podría mejorar?

#### Relaciones de los Grupos

1. ¿Cuáles son los problemas de comunicación que se presentan en su dependencia?

2. ¿Qué dificultades comunicativas hay entre las diferentes dependencias?
3. ¿Considera que existe un buen trabajo en equipo entre dependencias?
4. ¿Cuáles son los aciertos en el trabajo al interior de la organización?
5. ¿Existe claridad en las competencias y funciones de cada empleado?
6. ¿Conoce el manual de funciones del programa Casas de Justicia a nivel nacional?

#### Relaciones de Poder y Toma de decisiones

1. ¿Cómo participa dentro de su dependencia y en la organización en general?
2. ¿Es tenido en cuenta para la toma de decisiones en lo que se refiere a su trabajo?
3. ¿A qué tipo de información tiene acceso tanto en su dependencia como en la organización en general?.
4. ¿Quién controla la información dentro de su dependencia?



5. ¿ Participa en el Comité Coordinador o en algún otro tipo de grupo conformado al interior de la organización?.
6. ¿Cómo considera que es el trabajo desempeñado por la Coordinación?

#### Estructura

1. ¿Cómo concibe la estructura jerárquica dentro de la Casa de Justicia?

#### Información para las Estrategias

1. ¿Qué temas cree que deban tratarse en las reuniones del comité coordinador?
2. ¿Qué expectativas tiene respecto al proyecto que estamos llevando a cabo?

## **Anexo B**

### **Entrevistas Semiestructuradas**

1. ¿Cómo se llama?
2. ¿Cuántos años tiene?
3. ¿Qué estudios ha realizado? (profesión)
4. ¿Cuántos años de experiencia laboral tiene?
5. ¿Cuál es su cargo dentro de la Casa de Justicia de Aguablanca?
6. ¿Cuántos años lleva trabajando en la organización?
7. ¿En qué dependencia trabaja?
8. ¿Cuál es la función de su dependencia?
9. ¿Cuál es el objetivo (misión) de la Casa de Justicia?
10. ¿Cómo se dan las relaciones entre los miembros de cada dependencia?

## **Anexo C**

### **Cronograma Grupos Focales y Entrevistas en Profundidad**

#### **PRIMERA JORNADA: GRUPO FOCAL**

26 de abril de 1999, lunes 3:30 p.m.

1. Wilson Jiménez (Fiscalía).
2. Luz Helena Herrera (Personería).
3. Rodolfo Lozano (Inspección 25).
4. Elizabeth Bermúdez (Comisaría).

#### **SEGUNDA JORNADA: ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD**

28 de abril de 1999, miércoles. 3 p.m.

Rodrigo Valencia (Coordinación).

### TERCERA JORNADA: GRUPO FOCAL

29 de abril DE 1999, jueves. 3 p.m.

1. Henry Díaz (Fiscalía).
2. Alvaro Córdoba (Comisaría).
3. Renzo Lennis (Inspección 25).

### CUARTA JORNADA: GRUPO FOCAL

4 de mayo, martes. 3 p.m.

1. Elmer Montaña (Fiscalía)
2. Harold González (Comisaría)
3. Jairo Tique (Inspección 25)
4. Jorge Valencia (Inspección 25)

### QUINTA JORNADA: GRUPO FOCAL

5 de mayo de 1999, miércoles 3:20 p.m.

1. Jesús Ramírez (Comisaría)
2. Claudia Charrupi (Inspección 8)
3. Nelson Díaz (Fiscalía)
4. Gerardo Bonilla (Fiscalía)

#### SEXTA JORNADA: GRUPO FOCAL

7 de mayo, viernes 9:45 a.m.

1. María Julieth Arcila (Medicina legal)
2. Leonel Bermúdez (Comisaría)
3. Carmen Cecilia Cruz (Inspección 25)
4. Yolanda Preciado (Inspección 8)

#### SÉPTIMA JORNADA

## ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD:

1. Humberto Escudero (Portero)
2. Over Villanueva (Citador Inspecciones)
3. Delfa Escarpeta (Fiscalía)
4. Martha Ordoñez (CRI)

## **Anexo D**

### **Pasos para la Sistematización de Información**

#### Grupos Focales

1. Organizar la Información: al realizar la transferencia de audio a papel es importante ubicar cada respuesta dentro de las categorías de análisis o áreas focales correspondientes.
2. Lea todas las respuestas por categoría y trate de identificar la principal preocupación (es) que sea común para todos los encuestados.
3. Después de una revisión rigurosa deben aparecer una serie de categorías o temas (que NO se repitan).

Por ejemplo:

Supongamos que los siguientes comentarios fueron expresados por diferentes grupos acerca de los cambios que consideraban indispensables para mejorar la comunicación al interior de una organización.

- A. Que los gerentes escuchen más a los empleados.
- B. Que exista más comunicación ascendente.
- C. Más juntas.
- D. Más información acerca del departamento en el boletín de la organización.
- E. No son suficientes las reuniones.
- F. El boletín es aburridor.

Las categorías que deben sobresalir serían:

- Mejorar la comunicación ascendente (Respuestas A y B).
- Más juntas (Respuestas C y E).
- Cambios en el boletín (Respuestas D y F).

Cada investigador debe leer las respuestas y sin discutir con nadie empieza a elaborar su lista de categorías.



4. Después, los investigadores confrontan sus listas hasta lograr un acuerdo para la versión final.
5. Por separado, y después de la discusión, los investigadores regresan a su lista y categorizan las respuestas. La validez de este proceso de categorización depende del número de respuestas en las que concuerden los investigadores al ser comparadas las listas.

## ANEXO E

### **Cronograma del taller de integración y presentación de los resultados. 12 de noviembre de 1999**

HORA	ACTIVIDAD
7:30 a.m.	Encuentro de los miembros de la Casa de Justicia de Aguablanca y las investigadoras en el C.A.M.
8:00 a.m.	Salida del C.A.M. hacia Comfandi Pance. Llegada al sitio de reunión
9:30 a.m. - 9:45 a.m.	Bienvenida a los participantes, exposición de los objetivos del Taller y del cronograma a seguir.
9:45 a.m. - 10:30 a.m.	Dinámica de integración.
10:30 a.m. – 10:45 a.m.	Refrigerio
10:45 a.m. – 11:15 a.m.	Explicación de las categorías de análisis y presentación de los resultados
11:15 a.m. – 11:30 a.m.	Conformación de los grupos de trabajo: 8 grupos de 4 personas cada uno.
11:30 a.m. – 12:30 a.m.	Trabajo de los grupos.
12:30 m. – 1:30 p.m.	Puesta en común
1:30 p.m. – 2:15 p.m.	Dinámica de integración.
2:30 p.m. – 4:00 p.m.	Almuerzo y descanso.

## **ANEXO F**

### **Listado de participantes del taller de integración y presentación de los resultados**

#### **COMISARÍA DE FAMILIA**

1. Elizabeth Bermúdez Ordoñez, comisaria
2. Luis Armando Andrade Mosquera, abogado conciliador
3. Harold González González, trabajador social
4. Yaneth Gutiérrez Tello, psicóloga
5. Álvaro Córdoba Bastidas, auxiliar administrativo
6. Leonel Bermúdez Vidal, auxiliar administrativo

#### **INSPECCIÓN 15 DE POLICÍA**

7. Jorge Valencia, auxiliar administrativo

8. Renzo Lenis, secretario
9. Héctor Jairo Tique, auxiliar administrativo

#### VIGILANTES

10. Phánor Roldán

#### ADMINISTRATIVO

11. Martha Ordoñez Fajardo, CRI
12. Marian Julieth Arcila, secretaria de medicina legal
13. Juan Carlos Granada, ingeniero de sistemas

#### ASEADORES

14. James Henao
15. Aydee Ruiz
16. José Armín González

## FISCALÍA

17. Delfa Escarpeta Viera, secretaria judicial
18. Wilson Jiménez Ramírez, secretario judicial
19. Gerardo Bonilla, asistente judicial
20. Nelson Díaz Gómez, asistente judicial

## AUXILIARES DE POLICÍA

21. Jhon Alejandro Muñoz Gaviria
22. William Ferney Castillo
23. Rodolfo Cardozo Galeano

## POLICIA JUDICIAL – SIJIN

24. Jorge Enrique Triana
25. Edwin Blanco Bossio

26. Ancizar Ospina

27. Armando Barahona

28. Guillermo Quiñones Quiñones

29. Carlos Adolfo Fonseca Rivera

#### PERSONERÍA MUNICIPAL

30. Bolivia Vacca Reuza

#### MUJERES CONCILIADORAS

31. Emilse Urrego

#### CONSULTORIO JURÍDICO

32. Inocencio Granados

#### COORDINACIÓN

33. Rodrigo Valencia de la Roche

## INVESTIGADORAS

34. Carolina García Gómez
35. María Ximena Escobar Valdés
36. Mariacarolina Hoyos Liévano
37. Virginia Beltrán Londoño

## **ANEXO G**

### **Grupos conformados en el taller de integración y presentación de los resultados**

#### **GRUPO 1**

Jorge Triana

Elizabeth Bermúdez

Rodolfo Cardozo

Jairo Tique

#### **GRUPO 2**

Delfa Escarpeta

Harold González

Rodrigo Valencia



John Muñoz

### GRUPO 3

Martha Ordoñez

Álvaro Córdoba

Marian Julieth Arcila

Nelson Díaz

### GRUPO 4

Gerardo Bonilla

Renzo Lenis

Aydé Ruiz

Phanor Roldán

### GRUPO 5

Bolivia Bacca

Juan Carlos Granada

William Castillo

Guillermo Quiñonez

GRUPO 6

Luis Armando Andrade

Edwin Blanco

Armando Barahona

Ancisar Ospina

GRUPO 7

Janeth Gutiérrez

Inocencio Granados

Jorge Valencia

Carlos Fonseca

GRUPO 8

Leonel Bermúdez

Emilse Urrego

José González

Wilson Jiménez.

## **ANEXO H**

### **ESTRUCTURA INTERNA DE LA CASA DE JUSTICIA DE AGUABLANCA**

**(No por jerarquías sino por niveles)**

#### **PRIMER PISO**

Martha Ordoñez Fajardo (CRI)

Conciliadores (promedio de 3 ó 4 que asisten diariamente)

Humberto Escudero (portero)

Dubán Rivera (portero)

Phanor Roldán (portero)

María Julieth Arcila (secretaria Medicina Legal)

James Henao (aseador)

Aydee Ruiz (aseadora)

José Armín González (aseador)

## SEGUNDO PISO

Comisaría 7 de Familia:

Elizabeth Bermúdez (comisaria, jefe de dependencia)

Luis Armando Andrade (abogado conciliador)

Harold González (trabajador social)

Yaneth Gutiérrez (psicóloga)

Álvaro Córdoba (auxiliar administrativo)

Leonel Bermúdez (auxiliar administrativo)

José Omar Villanueva (mensajero)

Inspección 25 de Desarrollo Comunitario:

Renzo Lennis (auxiliar administrativo)

Jorge Valencia (auxiliar administrativo)

Rodolfo Lozano (secretario auxiliar)

Jairo Tique (auxiliar administrativo)

Sistemas:

Juan Carlos Granada

TERCER PISO:

Fiscalía 52 Local:

Henry Alberto Díaz (fiscal, jefe de dependencia)

Wilson Jiménez (secretario judicial)

Gerardo Bonilla(asistente judicial)

Fiscalía 117 Seccional:

Elmer José Montaña (fiscal, jefe de dependencia)

Nelson Díaz (asistente fiscal)

Delfa Escarpeta (secretaria judicial)

Personería:

Bolivia Vacca (personera, jefe de dependencia)

Coordinación:

Rodrigo Valencia

## ANEXO I

## Cronograma de actividades

### Octubre de 1998 a Diciembre de 1999

[illegible]



## ANEXO J

### Trabajo Etnográfico

En octubre de 1998, la propuesta de desarrollar una investigación en la Casa de Justicia de Aguablanca realmente nos tentó, no sólo por la idea de involucrarnos con un programa alternativo en la administración de justicia, sino por la oportunidad que, desde la comunicación vislumbramos en este espacio.

El Programa Casas de Justicia nació como un proyecto piloto que ha pretendido que *'la justicia entre por casa'*, a través de una novedosa modalidad de servicio: más descentralizado, cerca de comunidades *'marginales'* y violentas, y que desde hace casi dos años cuenta con un elemento diferente: la conciliación.

Es así, como la Casa de Justicia llega a Aguablanca en 1995, hace cuatro años. A lo largo de este tiempo se fue constituyendo en un espacio comunitario, donde la gente podía solicitar la atención de sus casos desde las distintas dependencias judiciales que la conformaban: Inspección de Policía, Comisaría de Familia, Medicina Legal, Personería Municipal, Fiscalía y Defensoría.

## CASA DE JUSTICIA, A LA VISTA....

La Casa de Justicia está ubicada en el Barrio 'Los Mangos' en el Distrito de Aguablanca, al oriente de Cali. Su planta física, contigua a un caño de aguas negras -que siempre nos recibió con sus más inmundos olores- consta de tres pisos contruidos en ladrillo a la vista, lo que la convierte en una de las edificaciones más sobresalientes de este sector. Esto, sumado a un aviso que la identifica como tal, hacen de este edificio un lugar fácil de encontrar.

Ya al interior, la Casa de Justicia no es un espacio del todo atractivo, ya que desde que uno ingresa reina un ambiente de desubicación y abandono. Los pisos sucios y la falta de una adecuada señalización no dan una buena bienvenida a los usuarios.

En el primer nivel encontramos, como contacto inicial de la organización con la comunidad, a las mujeres conciliadoras, a algunos policías bachilleres, uno de los secretarios de la Inspección y al vigilante de turno. También están el CRI (Centro de recepción e información) -que es en teoría ese primer contacto con la comunidad -; Medicina legal; algunos despachos que sirven como oficinas a los estudiantes de derecho (que ocasionalmente se desempeñan en la tarea de consultorio jurídico); están también los baños; una cocina que jamás es utilizada y permanece cerrada; un pequeño altar con una virgen; y un espacio donde hay algunos asientos destinados como sala de espera para los usuarios. ¡Ah! y en la

primera pared que uno ve, apenas se ingresa a la Casa de Justicia, hay una cartelera a la que muy ocasionalmente, se le cambia la información.

En el segundo piso están las Inspecciones Octava superior y Veinticinco; un cuarto lleno de archivos; la Comisaría, la oficina de la Psicóloga y el Trabajador social, la oficina del Defensor de familia, la oficina de sistemas, un despacho destinado para un Juez de familia, -que desde que hemos ido jamás ha tenido a dicho funcionario-, una sala de espera, baños y pared de contar. A diferencia del primer piso, las carteleras y mensajes pegados en las paredes son más llamativos y positivos. Subiendo las gradas hacia el último piso, se encuentra una cartelera donde está expuesta la misión de la Personería y una que otra información desactualizada.

En el piso siguiente están las fiscalías 52 y 117, un cuarto de archivo, la oficina de la SIJIN, la Personería y la Coordinación, baños y una cocina pequeña, además, hay dos salones que se utilizan, eventualmente, como salas para reuniones. Las carteleras de este piso siempre están actualizadas y con temas de interés, tanto para funcionarios como para usuarios...

En términos generales esta es la distribución de la Casa de Justicia, que curiosamente pareciera coincidir con el orden jerárquico que se estructura al interior de la organización, es decir del tercer al primer piso, de una forma totalmente vertical.

## LLEGAMOS Y NOS QUEDAMOS

Cuando nos decidimos por trabajar con la Casa de Justicia fue necesario dejar a un lado algunos miedos que nos habían infundado acerca del Distrito de Aguablanca. Al comienzo turnábamos los tres carros disponibles para ir hasta allá, pero luego empezamos a ver, como la mayoría de las veces, que era más lo que se hablaba que lo que realmente significaba ir al Distrito. Así, empezamos a aventurarnos en bus y poco a poco fuimos perdiendo el miedo, sin dejar, claro está, de tomar precauciones.

Nuestro puente para llegar a la Casa de Justicia fue el coordinador Rodrigo Valencia, quien colocó a nuestra disposición este escenario y a la vez, fue el contacto inicial con algunos de nuestros informantes.

Ese primer día recorrimos los tres niveles del edificio y fuimos presentándonos y conociendo a cada uno de los funcionarios de la Casa de Justicia. En general, fue un buen comienzo, ya que la mayoría de ellos eran fáciles de acceder, receptivos y amables, Sólo una minúscula minoría nos quiso dificultar el trabajo, pero logramos salir adelante.

## CÓMO SE LLAMA Y QUÉ HACE...

En nuestras visitas posteriores a la Casa de Justicia, continuó el acercamiento a los funcionarios, mediante entrevistas que concertábamos con anterioridad, ya que el tiempo de ellos es muy limitado. Este primer momento con cada uno de ellos, nos sirvió para empezarlos a identificar por sus nombres y funciones dentro de la organización, y para que ellos no nos reconocieran como una amenaza para el desempeño de su labor.

Desde el comienzo hablamos con claridad sobre lo que deseábamos conseguir con las entrevistas y casi todos entendieron nuestra tarea. Recordamos la amabilidad de nuestro primer entrevistado, Henry, el Fiscal 52, con quien simpatizamos desde el primer momento; el interés de Harold, el Trabajador social, porque nuestro trabajo sí se realizara y se viera: pero también el temor de Carmen Cecilia, Inspectora octava, que en cuanto le dijimos entrevista, prácticamente nos arrebató la grabadora para que no quedara registro de ésta, lo que por supuesto nos dejó una primera impresión no muy favorable.

Sin embargo, nuestros deseos de ganarnos la confianza de todos fueron mayores y ésta fue apareciendo gradualmente. Para todos era grato vernos y hasta nos extrañaban. Cada vez que íbamos, pasábamos por cada una de las dependencias y saludábamos a todos los funcionarios para luego seguir con nuestra labor de reconocimiento.

En las entrevistas personales ya se identificaban algunas pugnas personales que, en principio, habían sido laborales. Por ejemplo, uno de los secretarios de la Comisaría expresó que tenía roces con la '*niña*' del CRI, que en ese tiempo (1998) era Noralba Pastrana, sin embargo no era el único, ya que muchos coincidieron en que ella era un elemento de discordia en la organización.

Por otra parte, mientras se afianzaba nuestra relación con la fiscalía - era menos formal-, la figura de Rodrigo como líder se desvanecía ante nuestros ojos, a medida que recopilábamos testimonios.

En síntesis, las entrevistas nos empezaron a dar muchas pistas sobre lo que rondaba en el ambiente: Incomunicación. Nos dedicamos entonces, a observar la forma en la que los funcionarios se apropiaban del espacio laboral, las relaciones interpersonales entre miembros de una misma dependencia, las relaciones interdepartamentales, las jerarquías, las relaciones de poder, los procesos de toma de decisiones, el liderazgo, las competencias y funciones, el trabajo interdisciplinario y las reuniones del Comité coordinador.

#### COORDINANDO AL COMITÉ...

Diciembre del 98 fue nuestra primera oportunidad de ver reunido al Comité Coordinador y tal vez la única, ya que estas reuniones han brillado, sino por su infrecuencia, por su total ausencia.

A esta reunión asistieron todas las cabezas de dependencia (Elmer, Henry, Carmen, Claudia, Elizabeth, Rodrigo y Derly), más un nuevo elemento de la organización. Se trataba de un estudiante de psicología de tercer semestre, Francisco, al cual Rodrigo se refería como '*mi asistente*'. Por supuesto, nadie lo conocía, como tampoco conocían a la comisaria, Elizabeth, que ya llevaba algunos días desempeñándose como tal.

Ese día se trataron dos temas: el de las mujeres conciliadoras y la presentación formal de los puntos más importantes de la investigación que llevaríamos a cabo.

Para empezar, algunos miembros de la organización, presentes en el Comité, plantearon su insatisfacción frente a la decisión que unidireccionalmente había tomado Rodrigo días antes, de poner a unas mujeres del distrito a conciliar los casos en primera instancia.

El Comité entró en polémica y se vio fragmentado: en contra de esta decisión estaban las inspectoras, en voz de Carmen, y la comisaria; por otro lado, estaban los fiscales, quienes defendían la iniciativa '*impuesta*' por Rodrigo; y como una figura neutral y 'conciliadora' estaba la personera de ese entonces, Derly.

Mientras debatían, Rodrigo no se inmutaba por hacerlos llegar a un acuerdo, por el contrario se mostró débil y sin liderazgo a la hora de argumentar el por qué de las mujeres conciliadoras en la Casa de justicia. A partir de la controversia que

generó este tema, fue que se presentó como estrategia, de parte de nosotras y de acuerdo con el Comité, la capacitación a las mujeres conciliadoras por parte de las cabezas de cada dependencia.

## CAPACITACIÓN PARA LA CONCILIACIÓN

*“Crear un espacio de diálogo en la acción comunitaria es crear un clima para el ejercicio de ese derecho”<sup>1</sup>*

Después de la reunión con el Comité coordinador nos dimos a la tarea de conocer la labor de los conciliadores en equidad y la verdad nos pareció un trabajo muy valioso, ya que se trataba de integrar, al espacio de la Casa de justicia, la parte informal de la resolución de conflictos. Sin embargo, para los empleados y para nosotras era obvio que el trabajo concebido no se estaba efectuando de la mejor manera.

Al crear el espacio de la capacitación, tanto conciliadoras, funcionarios e investigadoras, tuvimos la oportunidad de interactuar. La idea consistía en establecer jornadas donde nos reuníamos con las conciliadoras y un jefe de cada dependencia, con el fin de que ellas aprendieran cuál era la función de cada

---

<sup>1</sup> <sup>1</sup> Investigación y Pedagogía en el trabajo con la comunidad. Catálogo de extensión 1993-PRIAC. Universidad Nacional de Colombia.



dependencia y qué casos eran los que podían conciliar a través del diálogo, y cuáles no. Además, teníamos proyectado elaborar un pequeño manual, al final de las capacitaciones, que recogiera todo lo que las conciliadoras debían tener en cuenta para el desempeño de su labor.

Al comienzo, estas jornadas de capacitación tuvieron mucha acogida por parte de las conciliadoras (alrededor de 15 por sesión), quiénes participaban activamente haciendo preguntas para aclarar sus dudas - claro que no faltaban las que se salían del tema -, de todas formas se les veía interés y disposición a la hora de aprender.

Dichas capacitaciones se convirtieron en la excusa perfecta para el desarrollo de nuestra investigación, ya que nos sirvieron para establecer una verdadera inserción en la organización, pues estábamos participando de un proceso que pretendía mejorar el servicio a la comunidad y las relaciones al interior de la Casa de Justicia. Nuestra labor, en cada una de las sesiones, era la de grabar el audio de las charlas y tomar atenta nota de los puntos más importantes que cada cabeza de dependencia aportaba.

Sin embargo, el balance de esta actividad no fue tan positivo, ya que parecían más exposiciones de los jefes de cada dependencia que capacitaciones, donde, la mayoría de las veces, no se aterrizaban conceptos ni bases necesarias para que las mujeres siguieran con su función conciliadora.

---

Lo anterior sumado a que a la vuelta de un par de meses las conciliadoras empezaron a desertar por no recibir remuneración de su trabajo, generó tropiezos en el desarrollo de esta iniciativa. Las conciliadoras continuaban equivocándose o excediéndose en sus funciones, lo que ocasionaba el descontento entre algunos funcionarios.

Finalmente, sólo quedan dos conciliadoras: Emilse y Damaris. Ellas siguen mediando en conflictos de la comunidad desde su experiencia desconociendo aspectos legales importantes y desarticuladas del resto de la organización.

Las mujeres conciliadoras han sido, a lo largo de nuestra investigación, la piedra en el zapato para más de un funcionario. Por un lado, porque el Coordinador las '*impuso*' y aunque la iniciativa es muy valiosa, que la comunidad lidere sus propios procesos de conciliación, era necesaria una presentación formal que facilitara la inserción de estas mujeres a la organización. De otra parte, el coordinador no ha sabido articular el trabajo de ellas con el de las dependencias y les ha dado rienda suelta sin mayor capacitación. Creemos que la idea de involucrar a la comunidad con la organización es brillante, más no lo es la forma como el coordinador ha liderado el proceso.

#### DESPUÉS DE LA CAPACITACIÓN ES BUENA LA RELAJACIÓN...

Tras concluir con las capacitaciones, decidimos ganarnos otros espacios en la

organización, así que empezamos a colaborar con la organización de las carteleras. Sosteníamos charlas informales con todos los de la Casa de Justicia y en algunas ocasiones almorzábamos con ellos. Había días en que estuvimos allá, expresamente para conversar con ellos y verlos desenvolverse en su espacio. También tuvimos tiempo para presentar una propuesta de reordenamiento del espacio en el primer piso, que no fue tomada en cuenta.

*“...pero los proyectos, como en toda investigación, se van transformando en el proceso mismo de su realización...”<sup>2</sup>*

Por otra parte, nuestra investigación sufrió un replanteamiento en la teoría orientadora. Sumado a esto, por sugerencia de nuestro director de tesis, surgió la idea de aplicar una nueva herramienta de investigación que resultó ser definitiva en el desarrollo de nuestro trabajo.

## REÚNANSE EN GRUPOS...FOCALES

En esta nueva etapa de nuestra investigación pretendíamos confrontar las diferentes miradas de la organización y sus problemas. Para el logro de este fin, concertamos reuniones periódicas o entrevistas en profundidad, realizadas entre abril y mayo, en las que tratábamos de tener una persona de cada dependencia

de la Casa de Justicia, buscando que el grupo fuera heterogéneo y nadie se privara de dar su punto de vista porque estaba presente su jefe o compañero.

El objetivo primordial por el cual llevamos a cabo los grupos focales era que necesitábamos, algo así como legitimar toda esa información acerca de las dificultades que surgen en la dinámica organizacional, que nosotras veníamos percibiendo en el proceso y que intuíamos, pero que muy pocos nos lo habían dicho directamente.

De estas reuniones no sólo obtuvimos los resultados que esperábamos sino que también, algunos funcionarios encontraron un espacio en el cual podían expresar *'lo bueno, lo malo, lo bonito y lo feo'* de su trabajo. Hubo de todo, desde grupos en donde las respuestas fluían con facilidad hasta unos en los que, prácticamente, teníamos que ser mucho más reiterativas en las preguntas; también hubo quienes brillaron por la precisión de sus respuestas frente a los discursos repetitivos de otros, pero en general todos con sus actitudes y respuestas nos ayudaron a desenredar esa maraña de supuestos con los que trabajábamos hasta ahora y es más, hasta nos dieron pistas muy claras de por dónde era que teníamos que seguir.

A la hora de analizar lo que nos habían contestado acerca de las relaciones de los grupos, del cumplimiento de funciones, las relaciones de poder, etc., se

---

<sup>2</sup> Ibid

mantuvieron algunas constantes, es decir, eran comunes las dudas que los asaltaban y las cosas que les preocupaban.

Nos contaban por ejemplo que todos se 'encerraban' en sus respectivos espacios laborales, en ocasiones por la excesiva carga laboral, y que esto impedía tener contacto con las otras dependencias, es decir, que las interrelaciones se daban por pisos pero no entre pisos, además, que esta actitud era reforzada por el Coordinador quien muy poco hacía por tratar de cruzar las barreras o fronteras, territorialmente implícitas entre cada dependencia.

Por lo anterior, se hacía evidente la falta de cohesión y la fragmentación en el trabajo interdisciplinario, que presente por cuatro años, hacía del ambiente laboral algo tenso y del rumor la principal vía de información.

También causaba malestar general la inexistencia de espacios laborales, como cafeterías o salones de juntas apropiados para construir relaciones informales que permitieran conocer a los otros, un poco más allá de lo estrictamente laboral.

Pero, sin lugar a dudas, un punto se convertía quizá en el más conflictivo al interior de la organización: el Coordinador. Por desconocer la labor desempeñada por los funcionarios, por no propiciar espacios de interacción, por su falta de liderazgo y por ser una persona interesada, más que todo, en validar su punto de vista y

proyectar su trabajo sólo al exterior de la Casa de Justicia, ignorando el sentir de los funcionarios al interior.

Sin embargo, toda la culpa no podía recaer sobre él y tal vez, inconscientemente, todos reconocieron su propia falta de liderazgo en pro de vehiculizar sus falencias hacia propuestas que ellos mismos lideraran.

Seguíamos sistematizando las respuestas, para esto nos tomamos tres meses más (desde junio hasta agosto) y luego sacamos un listado, el cual tratamos de sintetizar al máximo, donde se habían escogido los ocho problemas más importantes que se habían identificado para, finalmente, presentarlos ante los funcionarios de la Casa de justicia, sin proponer estrategias, todavía. En este punto siempre fuimos muy claras, pues nuestro objetivo era que ellos mismos encontraran alternativas para sus problemas y no que nosotras les diéramos *‘ la fórmula salvadora ‘*.

## PUESTA EN COMÚN

Después del desarrollo de todo el proceso se acercaba la hora de presentar los resultados ante nuestro público más importante, los funcionarios de la Casa de Justicia.

El 12 de noviembre fue la fecha escogida para dicho fin. Así armamos el Taller de integración y presentación de resultados, en el que relataríamos los pormenores de nuestra investigación, nuestros intereses, cómo habíamos recogido la información que ellos nos habían dado a lo largo de esos 13 meses, y lo más importante, la resultante de este proceso. Pero el taller no sólo estaría a cargo de nosotras, ya que lo más importante era el momento en que ellos nos plantearan las estrategias a seguir, además, se harían dinámicas de grupo encaminadas a no convertir esta reunión en una exposición aburridora y ladrilluda, por parte de nosotras, sino que también hubiera tiempo para la diversión.

Convocamos a todos los empleados de la Casa de Justicia, incluso algunos con los que no teníamos mayor contacto, pues eran nuevos o siempre mantenían en diligencias judiciales que les impedía estar específicamente en el sitio de trabajo.

De las 40 personas convocadas, asistieron 32. Para nosotras fue bastante gratificante que acudieran a nuestro llamado, pues era realmente la primera oportunidad en que teníamos reunido en pleno a todos los funcionarios de la Casa de Justicia.

Pero el comienzo fue un poco desalentador, porque a pesar de nuestras advertencias, muchos estaban convencidos de que esta reunión sería un paseo, además no les habían pagado el sueldo y sólo tenían 6 ó 7 horas disponibles de

las 10 que habíamos dispuesto para desarrollar el taller. Sin embargo, con algunas variaciones en el cronograma solucionamos la falta de tiempo.

Comenzamos con una breve bienvenida y dimos paso a la primera dinámica que fue fundamental para romper el hielo entre los participantes. Consistía en formar parejas al azar y que en un lapso de 20 minutos cada persona conociera los aspectos más importantes sobre la vida de su pareja. Luego se hizo un círculo y cada cual iba presentando a su pareja, la gente se desestresó, algunos aprovechaban para ponerle un poco de buen humor a lo que le habían contado, la risa era general, pero también se iban dando cuenta que detrás de cada funcionario hay una vida, una familia, que hasta ese momento se pasaba por alto. Primera anotación del día a favor de las investigadoras.

Vino el refrigerio y ya no se veía agrupada a la gente que tradicionalmente lo hacía, por el contrario los grupos de reunión eran variados y todos compartían entre sí.

Después siguió la presentación de resultados de los grupos focales, así les recordamos brevemente, cómo habían sido, quiénes lo habían conformado, fechas, etc., para luego pasar a la conformación de los ocho grupos de trabajo, también al azar, en donde se nombraban relator y moderador para tratar el problema asignado. La idea era que de la discusión de esos pequeños grupos, de 4 ó 5 personas, en torno a un problema surgieran estrategias para el tratamiento de éste, que serían expuestos más tarde.



En total se conformaron 8 grupos de 4 personas. Después de la discusión concienzuda de los problemas, grupo por grupo fue exponiendo las estrategias escogidas. Algunas tuvieron la acogida de todos, pero otras fueron sometidas de nuevo a discusión y aunque se presentaron momentos de tensión en los que se señalaban culpables y hasta nos pedían que no tuviéramos en cuenta lo que acababan de decir o que acabáramos con la exposición, todo se fue solucionando y logramos lo que esperábamos que era poner de acuerdo a los funcionarios de la Casa de Justicia en que las soluciones sólo se darían si ellos las gestionaban.

Segunda anotación a favor de las investigadoras.

Con tan buenos resultados necesitábamos cerrar con broche de oro. Para este fin organizamos una segunda dinámica en la que todos cogidos de la mano, sin soltarse, debían pasar una cuerda que no podían tocar, ya que simbolizaba un cable de alta tensión. Con algunas dificultades pero con un fructífero trabajo en equipo, los funcionarios de la Casa de Justicia concluyeron la jornada entre esfuerzos y risas pero con la conciencia de que tanto en las dinámicas como en la vida laboral se debe trabajar con sentido de unidad.

Después de un día de dinámicas, exposiciones y propuestas llegó el anhelado almuerzo, donde otra vez los grupos que se sentaban a departir eran diversos. Ya con la *'barriga llena y el corazón contento'* les solicitamos que nos respondieran

cuatro preguntas, donde cada persona evaluara el taller y así poder darnos cuenta de la acogida y pertinencia de éste.

Para nosotras la experiencia fue realmente satisfactoria pues nos le medimos a un grupo polémico y diverso de 32 personas y en ningún momento se nos salió de las manos su orientación. Además, se cumplió con el objetivo del taller que era socializar los resultados, exponer nuestra interpretación de lo encontrado a nivel de comunicación interna y hacer que fueran los mismos integrantes de la organización los que plantearan posibles soluciones a los problemas de comunicación interna encontrados.

### DÍAS MÁS TARDE...

El 10 de diciembre fuimos gratamente invitadas a una fiesta de integración que organizaron los mismos funcionarios de la Casa de justicia. Esta iniciativa corroboró lo que para nosotras estaba claro desde hacía mucho tiempo y es que ellos sienten la necesidad de realizar con mayor frecuencia actividades que los ayuden a integrarse, así fuera una fiesta era la primera vez en cuatro años de funcionamiento que lograban abrir un espacio de estos para compartir e integrarse.

Ese día hablamos con algunas personas de la organización y nos manifestaron su emoción por lo que se estaba generando al interior de la Casa de Justicia. Nos

contaban que a partir del taller realizado el 12 de noviembre, el ambiente laboral había cambiado cantidades, que era más ameno trabajar, que personas que antes eran apáticas a reunirse y departir con todos, se habían ofrecido para organizar la fiesta.

Con estos testimonios y viendo los procesos que ellos mismos estaban gestionando nos dimos cuenta de que lo que antes sólo era una meta por alcanzar ahora se convertía en una satisfactoria realidad que era definitiva: incidir positivamente en la cultura organizacional de la Casa de Justicia de Aguablanca.

El proceso apenas empieza pero por lo menos ya se ven pequeños brotes de su inicio y de su futuro camino.

#### NAVIDAD ADELANTADA...

Cuando desarrollamos el taller de integración fueron repetitivas las peticiones de los funcionarios en cuanto a que les dejáramos un recuerdo palpable de lo que se había hecho ese día, nos comprometimos con ellos y el 14 de diciembre los reunimos y les regalamos un video de 8 minutos con apartes de la jornada del 12 de noviembre, un álbum de 18 fotos en blanco y negro, que nosotras mismas fabricamos y un boletín que resumía las estrategias que plantearon los grupos de trabajo el día del taller.

Al final surgieron emotivos agradecimientos por parte de los funcionarios que nos reiteraron que vale la pena apostarle a un proyecto como el de la Casa de Justicia y vale la pena seguir apoyando a personas de la calidad humana de los funcionarios de esta organización, y además, pudimos corroborar que sí desarrollamos una investigación importante pues ayudamos al mejoramiento de la comunicación interna de la Casa de Justicia.